دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- استشر موظفيك
- اكسب احترامهم وولائهم لشركتك
- خصص لهم الحوافز المناسبة

استبقاء أفضل موظفيك

نقله إلى العربية

أيهم الصباغ

العبيكان
Obeikan

استبقاء أفضل موظفيك

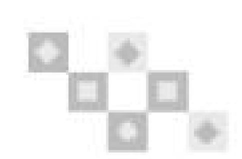
سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.
- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسَّن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

استبقاء
أفضل موظفيك

نقله إلى العربية

أيهم الصباغ



Original Title
RETAINING YOUR BEST PEOPLE

The Results-Driven Manager series

ISBN-10: 1-59139-973-4

ISBN-13: 978-1-59139-973-5

ISBN 1 - 044 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ⓗ مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

استبقاء أفضل موظفيك./ مجموعة مؤلفين؛ أيهم الصباغ؛

- الرياض 1431هـ

192ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 1 - 044 - 503 - 603 - 978

1 - الموظفون والمستخدمون - تنظيم وإدارة أ. الصباغ، أيهم (مترجم)

ب. العنوان

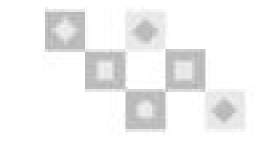
ديوي: 350.1 رقم الإيداع: 8972 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



مقدمة

كـم يبلغ معدل التنقـلات في فريقك أو وحدتك؟ هل تنزع لاستبقاء أكـثر موظفيك قيمة، أو خسارتهـم لمصلحة الشـركات المنافسة؟ يقع قسـط كبير مـن المسؤولية عـن استبقاء أفضل المواهـب -في حين يقل عدد العمال، ويتأرجح سوق العمل، على نحو دوري، بين مصلحة طالبي الوظائـف وما يعاكسها- على عاتق الأفراد مـن المديرين من أمثالك. تعمـد العديد مـن الشركات، على نحو فعلي، في خضـم أسواق العمالة الشحيحـة إلى أبعـد الحـدود، إلى ربـط تعويضات المديريـن المتغيرة بمعـدلات الاستبقـاء، فضلاً عـن مكافـأة المديرين الذيـن يساعدون الموظفـين القيمين على إيجاد وظائف أخرى في الشركة، بما يحول دون توجههم إلى الشركات المنافسة.

لِـمَ تؤكد الشـركات، على نحو متزايـد، أهمية الاستبقـاء بوصفها إستراتيجيـة تنافسيـة رئيسـة؟ نعيشـ في عصر المعرفـة، ويمثل رأس المـال البشـري في الشركات أهم مزاياهـا التنافسيـة. تشير التغيرات

الديموغرافيــة، مع ذلك، إلى نقص وشيك في العمالة، وكبير في المقدار بمــا لم يسبق له مثيــل. يشير تقرير لمكتب إحصــاءات العمل، صادر في العام 2000، أنه يمكن، بحلول العام 2010، أن تتوافر 10 ملايين وظيفة إضافية، بما يفوق عدد الموظفين في الولايات المتحدة.

يمكــن، عــبر استبقاء المزيــد من أفضــل موظفيــك وإشراكهم، أن تستفيد على نحو كبير، من الناحية المادية، إن كافأت شركتك الاستبقاء بالعــلاوات وغيرها من الحوافز المالية. ستولد، فضلاً عن ذلك، الكثير مــن القيمــة لشركتك. يمكــن للفرق المكونــة من الموظفــين المخلصين، الموهوبين، والمتحمسين أن:

- تلهم بقية الموظفين الولاء والالتزام.
- تقــدم خدمة أفضل للزبائــن؛ لاكتساب أفرادهــا معرفة عميقة بشركتهم وزبائنها.
- تنخرط فيما هو أكثر إبداعاً ومشاركة من التفكير.
- تشعر بالكثير من الرضا عن عملها، وتجد فيه الكثير من المغزى.
- تقيــم روابــط وثيقة بــين أفرادهــا - صلات تعمق مــن ولائهم بطريقة إضافية.

مــن يمكن له من المديرين، حين تصبــح تلك النتائج على المحك، أن يحتمل الكلفة الناتجة عن عدم رفع نسبة الاستبقاء في مجموعته؟

إستراتيجية معقدة

يدرك معظـم المديرين أهمية الاستبقاء، ولكن لا يزيد الكثير منهم مـن جهودهـم لاستبقـاء الموظفين القيمـين إلا حـين تتقلص مجمعات العمـال. يرتئي الموظفـون في ذلك، بما لا يخلو مـن المنطقية، شيئاً من الانتهازيـة. يجدر بك، عوضاً عن ذلك، أن تنظر إلى الاستبقاء بمنظار طويل الأمد، بما يشمل الأسئلة الآتية على وجه التحديد: ما نوع الثقافة التـي ستوجدهـا لإقنـاع أفضـل موظفيك بجـدوى البقـاء في الشركة —وإن اتسمت الظروف بالصعوبة، وقلّت المكافآت المالية؟ كيف ستقود موظفيـك وتحفزهـم للفوز بولائهـم لفريقك وشركتـك؟ كيف ستظهر تقديرك لأفضـل موظفيك، فضلاً عن دفعهم الشعـور بأنهم مسؤولون شخصياً عن عملهم؟

يستلزم كل ما سبق توليفة معقدة من المهارات العليا المتعلقة بقيادة الموظفـين - بما يـراوح بين إيجـاد بيئة عمـل تسمح بالمرونـة، والنمو، والتطـور، ودفع أفضـل موظفيك للانخراط بقوة أكـبر، والالتزام على نحو أكـبر، من ثم، بشركتك. لا يمثل ذلك سـوى البداية بكل الأحوال. يتعـين عليك على حد سواء، بغية استبقاء وإشراك المزيد من موظفيك الموهوبـين، أن تعلـم كيفيـة الاستفـادة مـن الأساليب المختلفـة -مثل مراجعات الأداء، والتدريب، والحوافز- بغية زيادة نسبة الاستبقاء.

لا تناسـب الطريقـة ذاتها الجميع، بكل الأحـوال، في اللعبة المتعلقة بوضع إستراتيجيات الاستبقـاء. يعود ذلك لاختلاف حاجات الموظفين المختلفـين -مـن مديرين، ونساء، ومـن بلغوا الخمسين ونيفـاً، وصغار

السن- فضلاً عن تحفيزهم من قبل ما يختلف بوضوح من الاهتمامات، في حين يحددون خياراتهم المهنية. تقدم كل مجموعة من الموظفين، فضلاً عن ذلك، ما تتفرد به من أنماط القيمة الخاصة بها. ويرفد الموظفون الصغار في السن العمل، على سبيل المثال، بما هو جديد من الأفكار، في حين يمتلك الموظفون الأكبر في السن معرفة عميقة بما تعمل شركتك به من المجالات. يعدل أمهر المديرين إستراتيجياتهم الاستبقائية، من ثم -بغية الفوز بتلك الأنماط من القيمة، وإشراك كل من تلك المجموعات- بما يتوافق مع كل منها.

لا يكفي استبقاء الموهوبين من موظفيك المباشرين، في نهاية المطاف. يتعين عليك، إضافة إلى ذلك، أن تستخلص أكبر قدر من القيمة من أولئك الموظفين. يشعر الموظفون بالتزام أكبر بوظائفهم، حين يرون أنهم يسهمون في نجاح شركاتهم. يستلزم استخلاص القيمة من موظفيك استغلال طاقاتهم بالقدر الأكبر، فضلاً عن اكتساب معارفهم. سيتمكن فريقك أو وحدتك بتلك الطريقة -إن انتقل أولئك الموظفون، في نهاية المطاف، إلى مجموعات أخرى في الشركة، أو إلى شركات أخرى- من تطبيق تلك المعارف في العمل. يستلزم استخلاص القيمة، على حد سواء، استخلاص أكثر الأفكار إبداعاً من موظفيك، فضلاً عن إشعارهم بأنهم منخرطون بقوة في عملهم. يوفر الموظفون المنخرطون ما هو أفضل من الخدمات - بما يؤدي إلى التزام الزبائن، الذين يزيدون من نمو شركتك، بدورهم، فضلاً عن ربحيتها، وأسعار أسهمها.

إن استنتجت أن الاستبقاء أعقد بكثير مما كنت تفترض، فأنت محق بالتأكيد، ولكن ذلك لا يعني عدم قدرتك على النجاح في استبقاء موظفيك. تقدم المقالات، في هذا الكتاب، وفرة من الإرشادات القيمة. هاكم عرضاً مختصراً لما ستجدونه في تلك المختارات:

جعل الاستبقاء إستراتيجية رئيسة

يتمتع أكثر المديرين تأثيراً بمهارات معينة تتعلق بالاستبقاء - كالقدرة على اجتذاب الموظفين الموهوبين إلى شركاتهم، وإدراك علامات التحذير المبكرة من نفور الموظفين، ومنح الفرص التي تمكن الموظفين القيمين من التقدم في وظائفهم. وتبحث المقالات الواردة في هذا القسم، على نطاق واسع، المهارات التي تحتاجها لرفع نسبة الاستبقاء في مجموعتك.

يستهل بول ميكلمان، المحرر في مجال الأعمال، القسم بالمقال المعنون بـ «لَم يجدر بالاستبقاء أن يصبح إستراتيجية رئيسة الآن؟». يفضل العديد من العاملين، بحسب ميكلمان، البقاء مع موظِّفهم الحالي، إن منحهم مديروهم الفرص للنمو، وتطوير مهاراتهم، وتهيئة أنفسهم للتقدم في وظائفهم. كيف يمكن توفير تلك الفرص؟ اعلم بقدر ما أمكنك عن موظفيك. اطرح أسئلة مثل: «ما يمكننا فعله لاستبقائك؟ ما الأمور التي ترغبها مستقبلاً في وظيفتك؟». أعلم أفضل الموظفين لديك، إضافة إلى ذلك، بأنك تعتز بهم، وتعتمد عليهم، وترغب في مكافأتهم بكل ما أمكن من الطرق. ما العائد من ذلك؟ ستزيد قابليتهم للبقاء إلى جانبك، وإن عمل «صائدو المواهب» على استمالتهم.

تبحث المستشارة في مجال الإدارة كاساندرا فرانغوس، في المقال المعنون بـ «توحيد رأس المال البشري مع إستراتيجية الأعمال: وجهات نظر من قبل قادة للفكر»، في فكر ثلاث من الخبراء حول الاستبقاء والقيادة الإستراتيجية للموظفين. يحث الدكتور جاك فيتز - إنز (مؤلف كتاب «عائدات استثمار رأس المال البشري»، ومؤسس معهد (ساراتوغا) ورئيسه، على سبيل المثال، المديرين على التآلف مع المعايير المتعلقة بالاستبقاء (ككلفة التنقلات)، وبذل الكثير من الجهود لتحقيق أهداف طموحة («كتخفيض نسبة التنقلات بحلول نهاية العام، على سبيل المثال، بمقدار 25%»).

يؤكد دايفيد نورتون (المشارك في وضع منهجية «بطاقة الأداء المتوازن» لإدارة الأداء، والمشارك في تأسيس شركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف»)، في المقال ذاته، على إمكانية قيادة المديرين موظفيهم بطريقة أفضل، عبر التحديد الموضوعي لإسهامات الموظفين الموهوبين في إستراتيجية الشركة. يتعين على المديرين، مع نظرائهم المسؤولين عن الموارد البشرية، تطوير مجموعة معايير قياسية -إضافة إلى لغة موحدة- لتبادل المعلومات حول القيمة الإستراتيجية الناتجة عن القوى العاملة في الشركة.

تنصح هيلين درينان، الخبيرة الثالثة في المقال -والمديرة التنفيذية السابقة في جمعية إدارة الموارد البشرية- المديرين بتعميق فهمهم البيئة الشاملة لمجال الأعمال، التي تعمل شركاتهم ضمنها، إضافة إلى ما يبرز من تحديات قوى العمل الطويلة الأمد. سيتمكن المديرون، في تلك الحالة فحسب، من وضع ما هو ناجح من إستراتيجيات الاستبقاء.

يصـف المقال الآتي، «استبقاء الموظفـين: ما يمكن للمديرين فعله»، مجموعـة قيمة مـن الممارسات المتعلقـة بالاستبقاء، بمـا يشمل السبل الكفيلة بإدراك علامات التحذير المبكرة من نفور الموظفين (بما يشمل التغيـير في السلـوك، كالتأخر في الحضور عن المعتـاد، وتراجع مستوى الأداء، والتحـدث عـن «الإجهـاد»). ويعرض المقال كذلـك لائحة حول «إدارة الاستبقـاء»: إن أردت «إيجـاد بيئـة رائعـة»، علـى سبيل المثال، فأظهـر اهتماماً حقيقيـاً بالموظفين بوصفهم أفـراداً، وانشر المعلومات بحريـة عن العمـل وإستراتيجياته – ستعلم موظفيـك، بتلك الطريقة، أنـك تأتمنهـم علـى المعلومـات، وتحـترم قدرتهـم على دعـم أهداف الشركة. يجدر بك، «بغية إيجاد وظائف ممتازة»، أن تكل إلى الموظفين مهامَّ تطور من مهاراتهم، ويتعين عليك –بغية تحديد علامات الاستياء مبكـراً، ومعالجتها– أن تستمع إلى آراء الموظفين، على نحو دوري، فيما يتعلق ببيئة العمـل، وطريقتك في الإدارة. تقدم فقرات جانبية، في هذا المقـال، معلومـات إضافية حـول مساعدة محبي التغيـير من الموظفين علـى إيجاد فرص جديدة داخـل الشركة، فضلاً عن وضع عروض عمل تجتـذب الموظفـين الأنسب لشركتك – بمـا يزيد مـن قابليتهم، بالحد الأكبر، للبقاء فيها.

ستجـد اقتراحات قيمـة إضافية في المقال المعنون بـ «كيف تستبقي الموظفـين اللامعين في شركتـك». يؤكد الكاتـب إدوارد بريويت حقيقة يجدهـا العديد مـن المديرين مدهشة: يمثل الأجـرُ العاملَ الأقل أهمية فيمـا يتعلـق بتشجيـع ولاء الموظـف لشركتـه. يمكـن أن يعـود التأكيد

علـى مسألة الأجـر، إضافة إلى ذلـك، في الحقيقة، بما هـو سلبي من النتائج للشركة –لأنه يشجع الموظفين على الانتقال إلى أول من يعرض عليهـم أجراً أكبر مـن الشركات. يجدر بك، عوضـاً عن منح الموظفين اللامعـين المال لاستبقائهـم، أن توجد بيئة العمـل المناسبة، بما يشمل منـح الموظفين القيمـين العديد من الفرص لاكتسـاب مهارات جديدة، وإبـداء الآراء البناءة حول أدائهم. ويتعـين عليك، إضافة إلى ذلك، أن تحرص على معاملة موظفيك المباشريـن بطريقة ملائمة، بالنظر إلى أن التعامـل السيئ للمديرين يمثـل أحد أكثر الأسبـاب شيوعاً لمغادرة أفضل الموظفين.

يدرس لورين غاري، الكاتب في مجال الأعمال، في المقال الأخير من هذا القسم، المعنون بـ «هل يرغب الموظفون في العمل لديك؟»، عن كثب أثـر الإدارة الناجحة في الاستبقاء. يعرض الكاتب خمساً من المهارات الرئيسـة، المطلوبة لتحسـين سمعتك «كمدير مفضـل للموظفين». يبدأ الاستبقاء، على سبيـل المثال، «باستكشاف المواهب»: يتعين عليك، بغية وضـع أفضـل المواهب في الأماكـن المناسبة، أن تحرص علـى أن «تفوق الخبرات الكلية لمرشحي العمل ما يتمتع به المنافسون الآخرون». لا يعني ذلك سوى المشاركة بقوة في عملية الاختيار والتوظيف، عوضاً عن إيكال المهمة على قسم الموارد البشرية.

تشمـل المهـارات المتبقيـة «بنـاء العلاقـات» (استيعـاب الموظفـين الجدد ضمن ثقافـة مجموعتك)، و«بناء الثقـة» (إظهار مصداقيتك، الافتخـار بموظفيـك، معاملتهـم باحـترام وإنصاف، إيجـاد حس من

الروح الجماعية). يؤكد غـاري كذلك على «اكتساب المهارات» (تمكين الموظفين باستمرار من صقل مهاراتهم الحالية، واكتساب مهارات جديدة)، و«الارتقاء بسمعة الشركات» (تحسين صورة شركتك في نظر موظفيك المباشرين).

إشراك موظفيك

تختبر المقالات عن قرب، في هذا القسم، عدداً من التقنيات الفاعلة، على وجه الخصوص، لإشراك موظفيك. ما الفائدة من رفع مستوى مشاركة الموظفين ذوي الأداء العالي؟ ستزيد، عبر القيام بذلك، من التزامهم بشركتك.

تسلط آنجيليا هيرين، المحررة في مجال الأعمال، في المقال المعنون بـ«من المسؤول عن إرضاء الموظفين؟»، الضوء على مراجعات الأداء. يستغل العديد من المديرين مراجعات الأداء، بحسب هيرين، للتعبير عن توقعاتهم، وتحديد الأهداف، لا أكثر. توفر تلك اللقاءات، مع ذلك، فرصاً قيمة للمديرين؛ لإشراك أفضل المؤدين في العمل - عبر إطراء الأداء الجيد، والاستماع عن قرب لمخاوف الموظفين. وظّف جلسات المراجعة لمناقشة ما يريده الموظفون ويحتاجونه، بما يمكنك من معالجة مظاهر الاستياء، ونقل الموظفين من حالة النفور إلى الولاء للشركة.

يتجسد أحد الحلول الرئيسة في مطالبة الموظفين بأن يكونوا محددين، قدر الإمكان، فيما يتعلق بأسباب استيائهم. إنْ طالب أحد الموظفين بالمزيد من المال، فتنبّه لتلك المطالبات أن تمثل، في الكثير

مـن الأحيـان، رغبة في التقديـر، والتكريم، والاحـترام. يجدر بك، في تلـك الحالة، أن تدعو الموظف لوضع لائحـة بما يمكن أن يعنيه التقدير في مـكان العمـل. لا تنس، على حد سـواء، مراجعة المـوارد المتوافرة – كالبرامـج التدريبية، والمهام التطويرية– التي يمكن أن تساعد في تلبية رغبة الموظفين في التطور المهني.

يبحث بول ميكلمان، مؤلف «كيف يقود المديرون المميزون الموظفين؟» (المقـال الآتي في هذا القسـم)، في المسألة المتعلقـة بإشراك الموظفين بطريقة إضافية. يقدم العمال المنخرطون، بفضل الاستمرارية الناتجة عن طـول مدة خدمتهـم، ما هو أفضـل من الخدمـات للزبائن –مما يزيد من التزام الأخيرين، على حد سواء، الذي يعزز من نمو شركتك، وربحيتها على المدى الطويل، وأسعار أسهمها.

يوصف ميكلمان عدداً من المقاربات لزيادة انخراط الموظفين. يدور أحـد التكتيكات حول التماس الموظفين ومكافأتهم، ممن تعيد مواهبهم تعيـين كيفية إنجـاز العمل. ينجح موظفـو خدمة الزبائـن، على سبيل المثـال، الذين يبرعون في استخدام الهاتف أداة للتودد إلى الزبائن، في إدارة العلاقـة مع كل من الزبائـن بفاعلية أكبر ممن يفتقرون إلى تلك الموهبة. يتجسد أسلوب آخر في مساعدة الموظفين المباشرين على تطوير نقاط قوتهم الحالية المتفردة – للاستفادة مما يتقنون أداءه بالفعل.

يمكن للتدريب، على حد سواء، أن يمثل أداة فاعلة لإشراك الموظفين القيمـين. تبحث مارثا كرومر، الكاتبة في مجالي الأعمال والتسويق، في ذلـك الموضوع في المقالـة المعنونة بـ «كيف تدرب موظفيـك؟». لِمَ يزيد

التدريب الناجح من الاستبقاء؟ تمثل تلك عملية تفاعلية تمكنك من مساعدة موظفيك على تعيين طموحاتهم المهنية وتحقيقها. تزيد قابلية من يحققون أهدافهم المهنية، من ثم، للبقاء مع موظّفهم.

يستلزم التدريب مهارات معينة، كغيره من المسؤوليات الإدارية. ويتعين عليك، على سبيل المثال، مدة جلسات التدريب، أن تركز انتباهك، كلياً، على موظفك، وتستمع بإنصات إلى وجهات نظره ومخاوفه، وتطرح عليه ما يدعى بـ «الأسئلة المفتوحة» (تلك التي لا تتطلب إجابات بنعم، أو لا)؛ لتشجيعه على اكتشاف خيارات جديدة، ورؤية الأمور من منظار جديد. تعرض كرومر، باختصار، عدداً من المهارات الإضافية الضرورية للتدريب، وتوضح كيفية بناء وتعزيز الثقة والاحترام المتبادلين عبر علاقة التدريب.

يمكن للكيفية التي تعين بها الأداء الجيد وتكافئه، على حد سواء، أن تؤثر بقوة في قدرتك على إشراك الموظفين الموهوبين. لَم؟ يسهم تقدير الموظف الموهوب، من قبل مديره، في إشعاره بالتميز –مما يعزز من ولائه والتزامه بفريقه وشركته. يقدم بوب نيلسون، الكاتب في مجال الأعمال، وخبير تحفيز الموظفين، في المقالة المعنونة بـ «تقدير الموظفين ومكافأتهم»، نصائح للتعبير عما هو مؤثر من التقدير.

كلما بكّرت في تقدير الأداء الجيد للموظف، على سبيل المثال، اتضحت الرسالة أنك تقدره – وزادت قابليته لتقديم الأداء المرغوب. يتسم اختيار المناسب من أنواع الإطراء بالأهمية على حد سواء. تبيّن ما يفضل موظفوك تلقيه من الثناء – كرسالة شكر مكتوبة بخط اليد،

أو رسالــة إلكترونية تعبر عــن تقديرك، أو زيارة شخصية من قبلك، أو الإقــرار علانية بإنجاز الموظــف مدة اجتماع الفريــق أو القسم. يمكن لكلمــات الدعم والتقديــر -أو إقامة غداء للفريــق للاحتفال بالنجاح- في خضــم ما هو عسير من الظــروف الاقتصادية، حين تنعدم المكافآت المالية، أن تعود بما هو بالغ من الآثار، دون أن تكلف الكثير.

يختتــم آلان راندولف، البروفســور في مجال الأعمــال، هذا القسم بمقالة «التمكين الحقيقي. أدر الحدود» التي تركز على الإستراتيجيات المتعلقة بتعميق حس الملكية لدى الموظفين فيما يتعلق بعملهم. كلما شعر موظفوك بمسؤولية أكبر عن وظائفهم، زاد التزامهم بشركتك.

يمكــن، بحسب راندولف، للاستخدام الذكي لـ «حدود» ما يتوقع من موظفيــك القيام بــه، أن يعمق حســ الملكية لديهم. يمكــن، على سبيل المثال، عبر الزيــادة التدريجية لما يسم مسؤوليات موظفيك من تعقيد، أن توجــد حســاً من السيطــرة. لم يكن يسمــح لفرق الإنتــاج في إحدى الشــركات الصناعية، في بادئ الأمر، باتخاذ القــرارات إلا فيما يتعلق بمهام بسيطة، كقياس الجــودة على سبيل المثال. أخذت الفرق، عندما اكتسبــت الخــبرة، تتولى مهــامّ أكثر تعقيــداً، كاختيار طرائــق العمل. فازداد التحفيز لدى تلك الفرق، من ثم، وارتفع مستوى أدائها.

تتجســد إستراتيجية أخرى لإدارة الحــدود في الإطراء على التقدم وتوسيــع الحدود، مــا إن تستشعر المعارضة لــدى موظفيك. حيث عمد المديــرون، في إحدى شركات الخدمــات، إلى التعامل مع المعارضة عبر ســؤال الموظفين تعيــين الأهداف المتعلقة بتحســين أداء فرقهم، والعمل

لتحقيقها. قدمت الفرق القليل من الأفكار، في بادئ الأمر، لتخرج بالكثير منها بعد وقت قصير، بما يشمل اقتراحاً يتعلق بإعادة تأهيل المعدات، أسفر عن توفير أكثر من 100 ألف دولار.

تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين

تتمتع مجموعات الموظفين المختلفة -من مديرين، ونساء، وعمال كبار وصغار في السن- بأنماط متفردة من المزايا التي يمكن أن تقدمها، واهتمامات متميزة تضعها في الحسبان حين تحدد خياراتها المهنية. يتعين عليك -بغية الاستفادة من مزايا أفضل المنتمين إلى تلك المجموعات، والفوز بولائهم- أن تكيف إستراتيجياتك المتعلقة بالاستبقاء والإشراك وفقاً لتلك الأنماط.

يُستهل هذا القسم بمقالة «السبل الكفيلة باستبقاء أفضل مديريك في أسواق العمل الشحيحة»، للكاتبة في مجال الأعمال ماري غيندرون. تجد الشركات المزيد من الصعوبة، بما لم يسبق له مثيل، بحسب غيندرون، في استبقاء مديريها الموهوبين. يجدر بإستراتيجيتك الموضوعة للتعامل مع تلك المسألة أن تعين المواقع التي يمثل الأجر أمراً مهماً فيما يتعلق بها -كالمناصب الإدارية، في معظم الأحيان، في شركات تقنية المعلومات. ويجدر بك، في تلك الحالة، أن تعمد إلى توفير أجور تنافسية، يمكن أن تحدد مقدارها عبر تتبع الإعلانات، والتواصل مع العاملين في شركات الموارد البشرية، وسؤال الشركات التجارية. ثم إنه يجدر بك، فيما لا يعد الأجر مهماً أو كبيراً من المواقع، أن تفكر في زيادة

حصص المديرين في أسهم الشركة. تنبه، إضافة إلى ذلك، لعلامات الإجهاد، واحرص على معالجتها –لما يسببه الإجهاد من نفور، على نحو شائع، على وجه الخصوص، لدى المديرين المثقلين بالأعباء.

تقارب كرستين دونايو، الكاتبة في مجال الأعمال، المسألة المتعلقة باستبقاء الموظفات القيمات في المقال الآتي من القسم، المعنون بـ «لِمَ تغادر النساء؟ – وما يمكن للشركات أن تفعل حيال ذلك». تغادر العديد من النساء الموهوبات الشركات، كما توضح دونايو، للبدء بعملهن الخاص، بسبب ما تواجهن من عوائق التقدم في عالم الشركات، وهو ما ينتج «هجرة للعقول»، تضر بتلك الشركات.

كيف يمكن لك مواجهة تلك الهجرة؟ سهّل النقاش والبحث في المسائل المتعلقة بالإنصاف على صعيد الجنس. سل هل يجدر بك العمل على نحو أكبر لضمان إشراك النساء في تفاعلات العمل المهمة – كإقامة علاقات عمل جديدة، بما لا يتسم بالرسمية، وتوجيه العلاقات القائمة، والتواصل الاجتماعي مع الزبائن عقب أوقات الدوام الرسمي؟ اعمل، إضافة إلى ذلك، على إزالة الحواجز «الخفية» أمام نجاح المرأة، كالآراء النمطية السلبية حول الموظفات، التي تؤثر في القرارات المتعلقة بمن يتم ترقيته، ومن يوكل المهام التطويرية على الصعيد المهني. شجع، بالإضافة إلى ما سبق، الفهم الذي يدور حول القيمة المتفردة التي تحققها النساء في العمل – بما يتجسد، على سبيل المثال، في النزعة الأكبر لتشجيع تبادل المعلومات، وتطبيق ما هو أكثر انفتاحاً من أنماط الإدارة.

يحـول المقـال المعنون بـ «كيف تستبقي مـن بلغوا الخمسـين ونيفاً من موظفيك؟»، الانتبـاه في هذا القسم إلى المسألة المتعلقـة باستبقاء العمال الكبار في السن - المولودين ما بعد الحرب العالمية الثانية (بين عامي 1947 - 1961)، المعروفين بإنتاجيتهم وإمكانية الاعتماد عليهم، الذين يجسدون معظـم رأس المال الفكـري في شركتك. يتعين عليك، بالنظـر إلى إمكانية التقاعـد الوشيـك لعـدد كبير مـن المنتمين إلى تلـك الشريحـة، أن تطور الخطط لاستبقاء أولئك الموظفين القيمين، والاستفادة من مزاياهم.

يمكـن لخطط التعويضـات المعدلة أن تساعد في ذلـك الصدد، بما يشمـل، على سبيـل المثال، الإسهام بقـدر أكبر في مدخـرات التقاعد. يفضـل العديد مـن الموظفين الكبـار في السن، على حد سـواء، بدرجة كبـيرة، الاستفـادة من جداول العمـل المرنة، إضافـة إلى فرص العمل بـدوام جزئـي، ومشاركتهـم في أعباء الوظيفـة، والعمـل في منازلهم. ويمكـن للاستقلالية -قدرة الموظف على العمل بمفرده، واستكشاف ما هو مثير مـن التحديات الجديدة- أن «تغري» العمـال الكبار في السن، على نحـو إضافي، من المترددين في البقاء مـع موظّفهم الحالي. يمكن لإطلاق الحوار، لا أكثر، مع من بلغوا الخمسين ونيفاً من الموظفين -بما يشمـل سؤالهـم عن حاجاتهـم المتغيرة، وما يمكن أن يمثـل بيئة العمل المثالية في نظرهم- أن يفسح المجال لاكتشاف ما هو مهم من المسائل.

يبحـث المقال المعنون بـ «إيجاد -واستبقـاء- الجيدين من الموظفين صغـار السـن» في الجهـة المقابلـة مـن الطيـف العمـري. انخفض عدد العمـال، الذين تـتراوح أعمارهم بـين 25 و34 -بالنظـر إلى شح أسواق

العمالة، والقلة الواضحة في عدد المنتمين إلى المجموعة العمرية التي تلي المجموعة السابقة الذكر- بما يقارب نسبة 12% منذ العام 1990، وسيواصل انخفاضه بحسب التوقعات. يحول ذلك دون استفادة الشركات من الأفكار الجديدة التي يرفد بها الموظفون الشباب بيئة العمل.

يجدر بك، بغية مقاربة تلك المشكلة، أن تعمل على التأليف بين التوظيف، والاستبقاء، والإستراتيجيات المتعلقة بإعادة التنظيم. اعمد، على سبيل المثال، إلى تطوير «مقترحات للقيمة»؛ بغية التمييز بين شركتك ومنافسيها في أذهان مرشحي الوظائف الصغار السن. يجدر بك، بغية الإبقاء على ولاء الموظفين الشباب، أن تفكر في توفير ما هو غير اعتيادي من المزايا التي يقدرونها -كالتأمين على العربات والمنازل، والخدمات القانونية مدفوعة الأجر- إضافة إلى التأمين الصحي. اعمد، في نهاية المطاف، إلى توفير ما هو مرن من الوظائف التي تجتذب العمال الصغار السن، الذين يتبعون مقاربات مرنة، غير ملزمة، في العمل. امنحهم الإجازات، على سبيل المثال، والحق في عقد «الصفقات الاستشارية»، والحرية في إنجاز المهام، إن أثار ذلك اهتمامهم، ولبى احتياجات شركتك على حد سواء.

استخلاص القيمة القصوى من الموظفين

لا يكفي أن تستبقي الموظفين الموهوبين فحسب، بل يتعين عليك أن تستفيد من المعرفة، والأفكار، والمهارات المتميزة التي يرفدون بها بيئة العمل في شركتك. يشعر الموظفون بالتقدير، حين يرون أن مواهبهم

تستغل في الشركات التي يعملون فيها. يسهم ذلك، بدوره، في زيادة التزام الموظفين بشركاتهم.

يقدم آلان جي. روبينسون، الكاتب في مجال الأعمال، في المقال المعنون بـ «استخلاص أفضل أفكار الموظفين»، النصائح لاستخلاص القيمة من أفضل العاملين لديك. يؤكد الكاتب على أهمية استخلاص «الأفكار البسيطة» من الموظفين –التي يمكن أن تفتقر إلى الأهمية بحد ذاتها، كما تبدو الحال عليه، ولكنها تحسن من أداء شركتك بمجملها. لا يمكن تمييز الأفكار البسيطة، بالنقيض من الكبيرة، كما يؤكد روبينسون، من قبل المنافسين لشركتك، وهو ما يحول دون الرد عليها، أو محاكاتها، بالقدر ذاته من السهولة. تقدم الأفكار البسيطة لشركتك، لذلك السبب، ما يتسم بالتنافسية من المزايا. ويعمد الموظفون إلى توليد المزيد من الأفكار البسيطة، حين يكتشفون أن اقتراحاتهم السابقة قد تم تبنيها وتنفيذها من قبل الشركة. يجدر بك، من ثم، أن تطبق الأفكار الجيدة سريعاً، وأن تكرم من يمنحها من الموظفين على الفور.

يبحث المقال الآتي في هذا القسم، «تطوير نقاط القوة، أو إصلاح نقاط الضعف: أيهما أكثر فاعلية؟»، للمستشارة ميليسا رافوني، في أهمية استغلال القدرات المتفردة لذوي الأداء العالي من الموظفين. تنصح رافوني –بغية استخلاص القيمة القصوى من أفضل موظفيك، وزيادة فرصك، من ثم، لاستبقائهم– بأن تعمد إلى الموازنة بين تطوير نقاط القوة لدى الموظفين، ومعالجة نقاط ضعفهم. لِمَ؟ لأن

ضمان تلبية احتياجات شركتك يستلزم القيام بكلا الأمرين، في الكثير من الأحيان.

تتضمن الإستراتيجيات، المتعلقة بمعالجة نقاط الضعف، تأكيد الأهمية الإستراتيجية لإصلاح نقاط الضعف في مجالات معينة. أعلم الموظف بكلفة تجاهل تلك النقاط، وقلل من وطأة عملية تطوير المهارات ما أمكنك. لنفرض، على سبيل المثال، أن أحد الموظفين يعاني مشكلة في إدارة الوقت – ولكنك تعلم أنه يهتم بالتقنية إلى أبعد الحدود. يمكنك، في تلك الحالة، أن توفر ما يتعلق بإدارة الوقت من الأدوات، التي يمكن أن تقدم له العون، وتأسر اهتمامه في الوقت ذاته.

يغدو استخلاص القيمة منهم –حين تقود محبي التغيير من الموظفين، الذين يمكن أن ينتقلوا، في نهاية المطاف، إلى مجموعات أخرى في شركتك– ضرورياً على وجه الخصوص. يعد استبقاؤهم في شركتك، بالتأكيد، أفضل كثيراً من خسارتهم لمصلحة الشركات المنافسة. يمكن، بكل الأحوال، إن انتقل أولئك إلى مكان آخر ضمن الشركة، أن «يأخذوا» ما هو مهم من المعارف، التي يحتاجها فريقك للتقدم.

يبحث المستشاران دايفيد بوث ودايفيد سميث، التابعان لشركة «أكسنتشر»، هذه المشكلة في المقال الأخير في القسم، المعنون بـ «هل يأخذ أفضل موظفيك معرفتهم معهم حين يغادرون؟». يقدم الكاتبان إستراتيجيات لاكتساب المعارف التي يحظى بها أكثر المنتجين من موظفيك. يجدر بك، على سبيل المثال، أن تعين ما تفتقده بالقدر الأكبر

مــن المعــارف والخبرات. من سيمــلأ من الموظفين -إن غــادر أحدهم مجموعتــك- هــذا الفراغ الكبير؟ أطلــق برنامجاً للتخطيــط للتعاقب الوظيفــي؛ كي تضمن ملء الوظائف الشاغرة المهمة من قبل المناسبين مــن الموظفين، واحرص على استخدام التقنيــة -كالتعليم الإلكتروني، وتقنيــات محاكاة الأداء- لاكتســاب معارف الخــبراء القيمة، وتكوين المجموعات المعرفية حولهم.

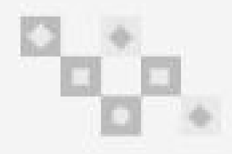
يستلزم استبقاء أفضل موظفيك توليفة معقدة من المهارات الإدارية. أبقِ الأسئلة الآتية في ذهنك، في حين تقرأ المختارات في هذا الكتاب:

- مــن ستنــدم علــى فقدانــه، بالقــدر الأكــبر، مــن الموظفــين في مجموعتك؟
- كيــف يمكنــك إظهــار تقديــرك، علــى الوجــه الأمثــل، لأولئك الموظفين؟
- مــا الإجراءات التي يمكــن أن تتخذها لإيجــاد بيئة عمل تضمن التزام أولئك الموظفين بفريقك وشركتك؟
- مــا الــذي يريده أفضــل موظفيك مــن حياتهم المهنيــة؟ أفرص التقدم في وظائفهم؟ أم العمل مع من يحبون؟ أم التنوع في مهام عملهــم؟ كيف يمكن لك اكتشاف تلك الاحتياجات وتلبيتها -بما يجعلك تفوز بولاء موظفيك؟

اجعل الاستبقاء إستراتيجية رئيسة

يتعين عليك أن تصقل مهارات معينة؛ كي تجعل من استبقاء موظفيك وإشراكهم إستراتيجية تنافسية رئيسة. تشمل تلك المهارات معرفة كيفية اجتذاب الأفراد الموهوبين إلى شركتك، وإدراك إشارات التحذير المبكرة من إمكانية نزوع موظفيك القيمين إلى التفكير في المغادرة، وتوفير الفرص لذوي الأداء العالي للتقدم في وظائفهم. تبحث المختارات الآتية في تلك المهارات وغيرها، وتقدم أفكاراً لتطبيقها.

ستجد، على سبيل المثال، مقالات توضح كيفية إبراز مطامح أفضل موظفيك وتشجيعها فيما يتعلق بوظائفهم، فضلاً عن كيفية تحديد قيمة الاستبقاء في الناتج النهائي لشركتك. ستكتشف، إضافة إلى ذلك، بعض الحقائق المدهشة (أن الأجر، على سبيل المثال، لا يمثل المحفز الأقوى لمعظم الموظفين). ستمتلك المعرفة، في نهاية المطاف، بشأن خمس من المهارات الرئيسة التي ستساعدك في بناء سمعتك «كمدير مفضل» للعمال المخلصين المنخرطين.



لِمَ يجدر بالاستبقاء
أن يصبح إستراتيجية رئيسة الآن؟

بول ميكلمان

بلغت الساعة 12:05، من ظهيرة يوم الأربعاء، وقد تأخر جيف تايلور، مؤسس موقع «مونستر» للتوظيف الإلكتروني، عن موعده. دسَّت مساعدته رأسها من باب مكتبه؛ لتحثه على الانتقال إلى موعده الآتي: غداء الموظفين، الذي يمثل نقاشاً مفتوحاً يستضيفه تايلور شهراً بعد شهر. أمضى تايلور صبيحة يوم الثلاثاء في جلسة لتوجيه 27 من الموظفين الجدد. سيؤدي تايلور دور منسق الأسطوانات، بعد أسبوع، في حفلة الشركة التي ستقام مكافأة للموظفين، وتعويضاً لهم عن إلغاء حفلة العطلة في العام المنصرم، لما مثلته، كما بدت الحال عليه، من بذخ شديد. يوجد لدى طاقم الموظفين في الشركة ما يحتفلون به، على حد سواء، هذه الأيام: منحهم علاوات الجدارة أخيراً.

لا يهدف التركيز على الروح المعنوية والاستبقاء، في نظر جيف تايلور ومن يماثله في الذهنية من القادة، إلى الحفاظ على مناخ عمل إيجابي مدة تلك الأوقات العسيرة فحسب، أو التوثق، ببساطة، من بقاء أفضل

موظفيك على التزامهم مع الشركة، إن قدمت الأسواق، بعد وقت قصير، مـا هو جديد من الفرص، بل تأسيس طريقة للقيام بالأعمال بما يمكن أن يمثل ضرورة كبيرة للبقاء بضع سنوات إضافية، لا أكثر. يشير تقرير لمكتب إحصاءات العمل، صادر في العام 2000، أنه يمكن، بحلول العام 2010، أن تتوافر 10 ملايين وظيفة إضافية، بما يفوق عدد الموظفين في الولايات المتحدة - بفضل توليفة من العوامل، بما يشمل تقاعد من ولدوا في حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية (بين عامي 1947 - 1961)، وتناقص عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و34.

هل تعتقدون أن العام 1999 كان يمثل ما هو سيئ من الأوقات للتوظيف؟ لم تمثل تلك السنة، بحسب تايلور، «سوى مؤشر لما سنراه في العام 2008. سنواجه أسوأ أزمة نقص في العمال، طوال حياتنا، في السنوات الخمس المقبلة».

يعتقد عدد من الخبراء، في حين يعكس العديد منهم فكر تايلور فيما يتعلق بأزمة نقص العمالة الوشيكة، أن توليفة من التقنية المتقدمة والعولمة المتزايدة ستخفف من حدتها. سيتحول سوق العمل ذات يوم، مع ذلك، في المستقبل غير البعيد، لمصلحة طالبي الوظائف ثانية، ويمكن أن يكون أثر ذلك، عند حدوثه، شديداً في بعض الشركات -خاصة تلك التي تؤخر الإستراتيجيات المتعلقة بإرضاء الموظفين واستبقائهم لمصلحة ما يبدو أكثر إلحاحاً من القضايا المتعلقة ببقاء الشركات.

يتحدث جون إي. تشالينجر، المدير التنفيذي لشركة «تشالينجر، غراي آند كريسماس» للتوظيف، على الصعيد الوطني، قائلاً: «المزاج

العـــام متشائم. تأثرت المعنويــات، بالتأكيد، فيما يتعلــق بأولئك الذين تمكنــوا من تجنب خفض الوظائف. يشير استطلاع حديث للرأي (فيما يتعلق بالعمال الأمريكيين) إلى أن 34% من المستطلعة آراؤهم سيتركون وظائفهم، على الأرجح، مــا إن يتحسن الاقتصاد». تحدث، إضافة إلى ذلك، 48% ممــن استطلعت آراؤهم من المديريــن الأمريكيين المنتمين إلى المستــوى المتوســط، في دراســة أجرتها شركــة «أكسنتشر» في آب/ أغسطــس من العام 2003، قائلــين: إنهم يبحثون عن وظائف أخرى، أو يخططون للقيام بذلك حين يتعافى الاقتصاد.

يمكــن أن يكون الوقت قد حان، من ثم، فيمــا يتعلق بالشركات التي تعتقد أن مكانة العاملين لديها تمثل عاملاً أساسياً لبناء القيمة، لإعادة النظر في الإستراتيجية المتمثلة في «أن لا مكان آخر يذهبون إليه»، فيما يتعلق باستبقاء الموظفين.

تقوم العديد من الشركات بذلك، ليس إلا، وتجد أن مفتاح الاستبقاء يكمــن في إستراتيجيــة تراعــي كلاًّ من طموحات موظفيهــا الشخصية (الارتقــاء في الوظيفة، التقدير، المكافأة)، ومــا يملكونه من طموحات فيما يتعلق بشركاتهم.

التركيز على الفرد

يتحــدث دايفيــد شولكــوف، المديــر في شركــة «ديلويت آنــد تاتش» للخدمــات الاستشاريــة المتعلقة برأس المال البشــري، قائلاً: إن التخلي عن مقاربة تضع الاستبقاء في مكان متدنٍّ من لائحة الأولويات لن يكون

سهلاً بالضــرورة. «لن يسهم الانتظار حتى الآن للقيام بمبادرات تتعلق بالموظفين إلا في إظهارها، على وجه الاحتمال، بوصفها مجرد مبادرات لا أكـثر، أو كما خاطبني أحـد الزبائن قائلاً: «يبدو الأمر وكأننا نحاول التركيــز على موظفينا على نحو مفاجئ. لا يمثل ذلك من القيادات، في الحقيقة، إلا من تعمل على خدمة غاياتها فحسب». يقع من لا يركز على موظفيه من الشركات في موقف عجز اليوم».

يردف الرجل، مع ذلك، قائلاً: «لا يزال هناك أمل. أعتقد أننا نرى مزيــداً من الموظفين الذين يرون وظائفهم من منظور فردي على المدى الطويــل. سيفضلــون، على الأرجــح، البقاء مع موظفيهــم الحاليين إن قدمت لهــم فرص في العمل. تحظى من تتســم بالجدية من الشركات، مــن ثم، فيما يتعلق باستبقاء المواهب البــارزة، بفرصة كبيرة في يومنا هذا لإيجاد بيئة عمل تشجع المرونة، والنمو، والتطوير».

يتعــين، بحسب الخــبراء، أن ينبع الالتــزام بإيجاد ذلــك النوع من البيئــات من أعلى المستويات، ولكن الكثــير من المسؤولية عن الاستبقاء تلقى على عاتق الأفراد من المديرين، بما يملكونه من قدرة على توظيف مهــارات عاليــة في الإدارة والتحفيــز. يملك من يقدر مــن القادة على توفير تجــارب عمل منجزة، ذات مغزى، لفرقهــم، أرجحية أكبر للفوز بولاء موظفيهم واستبقائهم -حين تضيق الحال، على وجه الخصوص، وتقل المكافآت المالية على وجه الاحتمال.

يتعــين على المديرين البارزين والمشرفــين المباشرين، على حد سواء، أن يطرحوا بعضــ الأسئلة المهمة من قبل كبار موظفيهم، بحسب شارون

جوردان- إيفانز، شريكة بيفرلي كاي في تأليف كتاب «أحبهم أو اخسرهم: دفع الأناس الجيدين إلى البقاء». «ما يمكننا فعله لاستبقائك؟ ما الأمور التي ترغبها مستقبلاً في وظيفتك - كفرصة تعلم شيء جديد، على سبيل المثال، أو تغيير اللقب؟ تردف السيدة قائلة: «استمع إلى الأجوبة فيما بعد، ثم قل الحقيقة حول ما يمكنك أو تعجز عن تقديمه في اللحظة الراهنة، ثم اسأل قائلاً: «ماذا بعد؟». أضمن وجود شيء يمكنك تقديمه من بين ما يرغبه. إن اعتقد الأشخاص الموهوبون على نحو فعلي أنك تعتز بهم، وتعتمد عليهم، وترغب في مكافأتهم (بطرق عدة)، فستزيد قابليتهم للبقاء إلى جانبك، وإن توافر لهم ما هو أفضل من الفرص».

يتمثل جانب فاعل آخر مؤثر للاستبقاء، الذي يؤدي فيه المديرون دوراً مركزياً، بحسب دايفيد لوين، مدير البرنامج المتقدم لإدارة الموارد البشرية في كلية آندرسون -التابعة لجامعة كاليفورنيا، لوس آنجلوس- في «توفير العمل الذي يناسب، على الوجه الأكمل، اهتمامات معينة للأفراد». «يختلف الأفراد بشدة فيما يتعلق بذلك الصدد. يتعين على الشركات أن تبذل بعضاً من الجهد، وتقوم ببعض التحليل؛ لتحديد اهتمامات موظفيها البارزين، وما يفضلونه، ومن ثم محاولة تلبية تلك المتطلبات على نحو فعلي».

«لا يرسل عدم وجودك إلا ما هو خاطئ من الرسائل. لا يرغب أحد في أن يشعر بأنه يُترك في الظل، أو يُتجاهل».

يقترح بول مكدونالد، المدير التنفيذي لشركة «روبرت هاف مانجمنت ريسورسز»، ما يمثل عزفاً على الوتر ذاته، أن يركز المديرون على جعل أفضل موظفيهم أكثر انخراطاً، وأكثر التزاماً، من ثم، بشركاتهم. يجدر بالمديرين أن يتطلعوا إلى إطلاق العنان لما يتسم به موظفوهم من إبداع عبر التماس أفكارهم حول كيفية تحسين الناتج النهائي. يتعين على المديرين، بحسب مكدونالد، في الوقت ذاته، أن يمنحوا موظفيهم حساً من التمكين عبر منحهم المجال للمخاطرة، واللجوء إلى أفضل أحكامهم، وتحميلهم المسؤولية عما يتخذونه من قرارات. يؤكد الرجل، إضافة إلى ذلك، على الحاجة الكبيرة إلى التواصل المفتوح مدة الأوقات العسيرة. يقول مكدونالد بذلك الصدد: «لا يرسل عدم وجودك إلا ما هو خاطئ من الرسائل. لا يرغب أحد في أن يشعر بأنه يترك في الظل، أو يُتجاهل. امنح المجال للموظفين للوصول إليك حين يوجهون الأسئلة، أو يعبرون عن مخاوفهم وأفكارهم».

ترى بعض الشركات الكثير من الأهمية في دور المديرين فيما يتعلق بالاستبقاء، بما يدفعها لتحديد مسؤوليات وأهداف واضحة في ذلك السياق، بما يشمل ربط التعويضات المتغيرة بمعدلات الاستبقاء، ومكافأة من يقدم العون من المديرين، بكل الأحوال، للموظفين الجيدين لمغادرة مجموعاتهم بغية شغل وظائف أخرى في الشركة، عوضاً عن تقييدهم، ودفعهم، بما يسبب الخسارة، من ثم، إلى المغادرة إلى شركات أخرى.

العلم بما يريده الموظفون - لأنفسهم وللشركة

تتمثل إحدى الشركات التي تقارب مسألة الاستبقاء بقوة في «كويرو»، التي تضع وتنفذ الحلول فيما يتعلق بإدارة العلاقة بالزبائن، وتقدم الخدمات لعدد من الشركات الواردة في لائحة مجلة فورتشن لأكبر 1000 شركة أمريكية. بدأت جهود جبارة في «كويرو» لإعادة التواصل مع الموظفين، مع إدراك المستويات العليا في الإدارة أن القرارات النابعة من الكساد الاقتصادي يمكن أن تعرض الشركة للمخاطر، فيما يتعلق بخسارة بعض من موظفيها على أقل تقدير.

اتخذت إدارة الشركة بعضاً من القرارات الصعبة، مع انتقال «كويرو» من حالة النمو إلى الحفاظ على بقائها، بما يشمل تقليص فريقها الاستشاري، والتضييق من آلية صنع القرار والتواصل، وتقديم حاجات الشركة على أهداف التطوير الفردي فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام، وتخفيض الأجور على نحو مؤقت، واستبدال العلاوات النقدية المتوقعة بخيارات متعلقة بالأسهم في العام 2001.

يتحدث دايفيد دريسديل، مدير الموارد البشرية، عن أكثر الاحتمالات الممكنة سلبية فيما يتعلق بأوضاع الموظفين، قائلاً: «يمكن أن يستنتج بعضهم أنه تم الاستخفاف بهم، بالنظر إلى ما أبدوه من التزام كامل بشركة لم تقدرهم على الوجه الأمثل، بما يتجسد في عدم تلقيهم مكاسب مادية، وعدم الاستجابة إلى ما يملكونه من طموحات مهنية، فضلاً عن ميل الشركة على نحو أقل إلى إشراكهم في الأعمال، على نحو فعلي، بما يتسم بالمغزى من الطرق».

التزمت الشركة، مع إقرارها بذلك، برفع معنويات موظفيها، وزيادة انخراطهم عبر القيام بجهود متعددة في الوقت ذاته، بما يشمل إجراء اللقاءات الفردية، والالتزام بتحسين آلية التواصل ومشاركة المعلومات بدءاً من القمة نزولاً إلى ما يليها من مستويات، والانتقال إلى جداول عمل أكثر مرونة، ودفع ما يستحق، على نحو فعلي، من العلاوات النقدية الفصلية، المتوقفة على تحقيق الأهداف المعلنة فيما يتعلق بالدخل الصافي.

تعمل «كويرو» كذلك، بما لا يقل أهمية، على إجراء دراسة -تشمل الشركة برمتها- للمسألة المتعلقة بالتزام الموظفين، ضمن جهودها لإيجاد مرجعية واضحة فيما يتعلق بآراء الموظفين وأولوياتهم. تطالب الدراسة الموظفين بالإجابة عن سلسلة مطولة من الأسئلة العامة والمفصلة، على حد سواء، التي يأمل دريسديل في أن ترسم صورة ذات مغزى للكيفية التي ينظر بها موظفو «كويرو» إلى الشركة، وأدوارهم فيها. تطالب غالبية الأسئلة الموظفين بتبيان مدى اتفاقهم مع عبارات كالآتية:

- أتوقع أن أبقى عاملاً لدى «كويرو»، طوال السنتين المقبلتين على أقل تقدير، على فرض استمراري في تلبية التوقعات فيما يتعلق بأدائي.
- سأنصح أصدقائي بالانضمام إلى «كويرو»، بوصفها مكاناً جيداً للعمل.
- تنسجم قيم «كويرو» مع قيمي الخاصة.
- لا يوجد من الحواجز المهنية أو التنظيمية ما يحول دون قيامي بما هو جيد من العمل.

- يعد ما أقوم به من عمل مهماً لهذه الشركة.
- يملك فريق قيادتنا من الإمكانات والالتزام ما يمكنه من مقاربة التحديات التي تواجهها «كويرو».
- تضع الشركة ثقتها في لاتخاذ قرارات ذات مغزى مدة أنشطتي المتواصلة.
- أتلقى أجراً مناسباً بالنظر إلى مسؤولياتي وأدائي.

تختتم الدراسة بأسئلة عامة، تتيح للموظفين فرصة أكبر للتعبير عن آرائهم، كالسؤال الآتي: «ما الشيء المحدد الذي يمكننا البدء في تنفيذه، كشركة بإطارها العام، بما يؤثر بالصورة الأكبر في زبائننا وموظفينا؟».

تجري شركات أخرى دراسات حول ثقافات موظفيها، إضافة إلى ما يشمل الشركات برمتها من «مقابلات البقاء»، التي يُعلم فيها المديرون الموظفين بمدى أهميتهم للشركة، ويسألونهم عما يدفعهم إلى البقاء من الأشياء.

تتمثل خلاصة القول، فيما يتعلق «بكويرو»، بأن الإدارة قد عبرت عن التزامها العلني بالعمل وفق نتائج الدراسة، قبل البدء في إجرائها. يتحدث دريسديل، بذلك الصدد، قائلاً: «لا يمثل إجراء الدراسات بحد ذاتها، في الحقيقة، ما يشجع الاستبقاء، بل ما تقوم به الشركات استجابة لما تتوصل إليه من نتائج مهمة. وتتجسد

الطريقة التي تشجع بها الدراسات الاستبقاء في أن مقاربة المسائل التي يمكن أن تتمخض عنها ستساعد على دفع جميع موظفينا إلى المرحلة التي ينخرطون فيها إلى أبعد الحدود فيما يقومون به من عمل، مما يجعلهم مفتقرين إلى الوقت أو الدافع للبحث عن شركات أخرى، أو تلقي المكالمات من الموظفين».

لا يزال الوقت مبكراً جداً؛ لتحديد الأثر الناتج عن الدراسة التي أجرتها «كويرو» فيما يتعلق بموظفيها. ارتأت الشركة بالفعل، مع ذلك، بحسب دريسديل، شيئاً من النجاح على نحو مبدئي فيما بذلته من جهود لدفع موظفيها إلى إعادة الانخراط. أجرت الشركة، على سبيل المثال، دراسة سريعة للخدمات والمزايا المقدمة إلى موظفيها، على وجه الخصوص، مما أدى إلى تغييرات في تلك الخدمات والمزايا، فضلاً عن التأمينات الصحية، بما يحسن من مستواها، مع تغطية الزيادة في الرسوم على نحو كبير.

يتساءل دريسديل قائلاً: «ما مدى الخطورة الذي ننظر به إلى فقدان موظفين رئيسين حين يتحسن سوق العمل؟ يمثل ذلك ما هو عسير من الأمور. ندرك المخاطر ونتخذ الإجراءات لمواجهتها. ينزع الموظفون على الأرجح، إلى حد ما، إلى التفكير في المغادرة مع تحسن سوق العمل. لا يتسم ذلك بالكثير من الجدية بكل الأحوال. يتمثل التحدي المفروض علينا، في تلك الحالة، بإقناعهم بالبقاء».

تكوين ثقافة للاستبقاء

يتحدث فرانك براون، المدير الدولي لخدمات التأمين والأعمال الاستشارية في شركة «برايس ووترهاوس كووبرس»، قائلاً: «تتوافر الفرص على الدوام، فيما هو جيد وسيئ من الأسواق، لذوي الأداء العالي. يكمن بيت القصيد حقيقة في إيجاد ثقافة تستبقي الموظفين كافة. ثقافة تولد ردوداً إيجابية عن أسئلة كالآتية: هل يُقدرُ عملي؟ هل يؤخذ رأيي في الحسبان؟ هل يتم الترحيب بما هو جديد من الأفكار؟ هل يُعامل الناس باحترام؟ هل أقوّم وأكافأ على أدائي؟ هل تتعامل القيادة بنزاهة؟».

دفعت الرغبة في إيجاد تلك البيئة الشركةَ إلى وضع عدد من البرامج التي تركز على موظفيها.

قدم فرع الشركة في أستراليا قبل 16 شهراً، بحسب براون، على سبيل المثال، مبادرة تحت اسم «ثقافة الأداء العالي»، تهدف إلى إلهام الموظفين وتطويرهم عبر غرس قيم الشركة في سلوكيات العمل اليومي. يسلم القادة، وفق ذلك، عروض التوظيف بأيديهم، ويسير كبار المديرين في الأروقة، في المكاتب عبر أنحاء البلاد، قارعين الأجراس للإقرار بجهود كبار المنجزين على نحو علني.

> «تتوافر الفرص على الدوام، فيما هو جيد وسيئ من الأسواق، لذوي الأداء العالي».

يردف براون قائلاً: «ولكن تغيير الثقافة لا ينجح إن تمت إدارته من المستويات العليا فحسب. يحتاج الأمر كذلك أن ينبع على نحو طبيعي من القاع، في حين يعتنق الموظفون ما هو جديد من السلوكيات والمواقف». يصف براون نمط الثقافة الجديد، الذي تكافح شركة «برايس ووترهاوس كووبرس» لإيجاده، بالأقل اعتماداً على القواعد، والتسلسلية، والتقاليد، والأكثر انسجاماً مع الأداء، والابتكار، والتغيير.

عمدت الشركة، لتحقيق تلك الغاية، واستبقاء أفضل موظفيها، إلى الاستثمار بقوة في مبادرة لتطوير القيادة تدعى «جينيسيس بارك». يختار البرنامج، بحسب براون، عدداً يتراوح بين ستة وتسعة من أفضل الموظفين فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن حول العالم؛ ليبعدهم عما يدر الربح من العمل مع الزبائن (بما يمثل استثماراً كبيراً للشركة)، ويضعهم في فريق واحد مدة خمسة أشهر. يركز البرنامج على عدة نقاط تشمل تطوير الأعمال، وقيادة الفكر والمشروعات الإستراتيجية، وتكوين الفرق، وإدارة التغيير، فضلاً عن احتوائه على نقاشات معمقة مع قادة الأعمال في شركة «برايس ووترهاوس كووبرس»، وغيرها من الشركات.

شارك في البرنامج حتى الآن أكثر من 60 شخصاً، من 19 بلداً. يتحدث براون، بذلك الصدد، قائلاً: «عبّر الخريجون عن شعورهم بمزيد من الارتباط بالشركة وقادتها، وحس أكبر بالالتزام بوظائفهم، وامتلاكهم ما هو أفضل من الفهم لقضايا العمل ذات الصلة، وإحساسهم العميق بالتقدير لما يقدمونه من أفكار وإسهامات، ومشاركتهم الحقيقية في

نجـاح الشركة. ينقل الخريجون تلك الحماسـة، بما لا يقل أهمية، إلى زملائهم في العمل حين يعودون إليهم.

يتحـدث براون، في نهايـة المطاف، قائلاً: «بلغـت النسبة التراكمية للاستبقاء بين خريجي برنامج «جينيسيس بارك» 98%، منذ بدء العمل فيه قبل عامين ونصف، مقارنة بنسبة الاستبقاء السنوية بين أقرانهم، التي تعادل 75%».

تحقيق الفائدة للشركة، بغض النظر عن وضع السوق

تتمثـل الحقيقة الشاملة، بغض النظر عن الكم الهائل من المقاربات -الشاملـة منهـا والضيقـة، القصـيرة والطويلـة الأمد- التـي تتبعها الشـركات لتشجيـع الولاء بين موظفيهـا، في أن الموظفـين ينزعون إلى البقـاء في شركاتهـم في الأوقات العسيرة، علـى الأرجح، حين يشعرون أنهم يعاملون بنزاهة.

يتحـدث تشالينجـر، بذلـك الصدد، قائـلاً: «لا يوجـد سبب يمنع الشـركات من نيـل استحسان موظفيهـا، أو دفعهـم إلى الشعور بذلك مجـدداً. نـرى أمثلة لا تحصى عـن شركات تتمكن مـن تقليص أعداد موظفيها على نحو جدي، ليحمل من يبقى منهم، إضافة إلى من يغادر، مشاعـر إيجابيـة تجاه موظِّفهم. يعود الأمر في ذلـك إلى كيفية معاملة الموظفـين. إن شعروا أن الشركة عادلة ونزيهـة، فسيحتملون ما يحدث مـن تقليص لأعـداد الموظفـين، وتجميد للرواتـب، واقتطـاع للمزايا، وحرمان من العلاوات».

توحيد رأس المال البشري مع إستراتيجية الأعمال

وجهات نظر من قبل قادة الفكر

كاساندرا إي. فرانغوس

يتم الإقرار بشدة الآن برأس المال البشري بوصفه مصدراً إستراتيجياً لإيجاد القيمة -هو بالفعل أكثر ما تملكه الشركات قيمة- في اقتصاد اليوم المستند إلى المعرفة. يتوقع من مديري الموارد البشرية، بصفتهم الأوصياء التلقائيين على رأس المال البشري، أن يتولوا تطوير الأخير، ولكن معظم شركات الموارد البشرية تفتقر إلى عملية تخطيط إستراتيجية لرأس المال البشري، فضلاً -بما هو أقل من ذلك- عن طريقة منسجمة لتوصيفه وقياسه. قدم مؤتمر حديث لشركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف» ثلاثة من الأصوات البارزة فيما يتعلق بتلك المسألة: الدكتور جاك فيتز- إنز، مؤسس نظام معايرة رأس المال البشري، ودايفيد نورتون، المشارك في وضع منهجية «بطاقة الأداء المتوازن» (ومؤلف الأعمال الرائدة فيما يتعلق بقياس رأس المال البشري وإدارته)، وهيلين درينان، المديرة التنفيذية في حينه لجمعية إدارة الموارد البشرية.

قياس عائدات استثمار رأس المال البشري، وتتبعها، ومعايرتها

د. جاك فيتز- إنز

يعتقد جاك فيتز- إنز، فيما يعكس نظرة متنامية بين عدد من المفكرين البارزين، أن شركات الموارد البشرية لن تحقق الغرض المنشود منها حتى تمتلك القدرة على توصيف الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في إيجاد قيمة الشركات، وإبراز ما يحققه من عوائد على الصعيد الاستثماري. يمكن للعاملين في مجال الموارد البشرية، عند امتلاك تلك المعطيات، أن يحددوا ويحللوا العلاقة بين الإجراءات المتعلقة بالأعمال والنتائج الصادرة عن رأس المال البشري. ولا يكاد يمثل ذلك ما يتعلق بالمحاسبة من أنماط التفكير، حيث يمكن لنفقات الموظفين أن تتجاوز 40% من نفقات الشركة. أضف إلى ذلك الاستثمار في المواهب، وتطوير المعرفة التنظيمية، والحقيقة المتمثلة في أن أوقات التدريب لم تتقلص، على وجه التقريب، بالزخم الذي تتسارع فيه عجلة الإنتاج والأعمال، وارتفاع كلفة التنقلات بين الموظفين.

اهتمت أقسام الموارد البشرية، تقليدياً، بتقليص نفقات العمليات المتعلقة بها، عوضاً عن التركيز على النتائج. يجدر بالموارد البشرية، كغيرها من الأقسام المتعلقة بالأعمال، أن تحظى بأنظمة لتوصيف عملياتها، بالرغم من افتقار معظم الأقسام الوظيفية إلى أنظمة

توصف فاعليتها فيما يتعلق بإيجاد القيمة. توجد منهجية رئيسة لإدارة عمليـات الموارد البشرية، تماماً كمـا يخبرنا نظام المحاسبة بما يحدث عـبر إيراد الأرباح والخسائر. يورد فيتز - إنز خمساً من الطرق العامة لتقـويم عمليات المـوارد البشرية: كـم تكلف؟ كم تستغـرق من الوقت؟ مـا تم إنجازه؟ كم عدد الأخطاء أو العيـوب في العملية؟ كيف استجاب الموظفـون (للدراسة المتعلقة بإنجاز العمل، علـى سبيل المثال)؟ يمكن تطبيق كل من تلك المعايير عبر الممارسات الجوهرية الثلاث لرأس المال البشـري: امتلاك الموهبة (كلفة كل من يتم توظيفه)، وتطويرها (كلفة كل متدرب)، واستبقاؤهـا (كلفة التنقلات). يؤيد فيتز- إنز، على حد سواء، إشراك الشركات، قسم الموارد البشرية، بقوة أكبر في التخطيط الإستراتيجي، ويقـول: إن خبراء الموارد البشرية ملزمون «بالانصراف عـن الأوراق، والانخـراط في الأعمـال»، إن كانـت مهمـة قسـم الموارد البشريـة متمثلة في تحسين العمليات المتعلقة بمجال الأعمال - والتحول إلى شريـك إستراتيجي. يمكن لبطاقات الأداء المتوازن أن توجد ما هو مشـترك من اللغـات والاهتمامات؛ لإبراز أثر رأس المـال البشري فيما هـو مرغوب مـن نتائج الأعمـال. ستساعد الإدارة الفاعلـة لرأس المال البشري الشركات في تنفيذ خططها الإستراتيجية. يتحدث فيتز- إنز، في ذلـك الصدد، قائلاً: «ابدأ بالشركـة كلها، منتقلاً إلى أقسام العمل والوظائف، ثم أظهر القيمة الناتجة عن الموارد البشرية. يجسد القياس وقـوداً لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، في حين يمثـل رأس المال البشري موجهاً للإستراتيجية - والنجاح، في نهاية المطاف».

قياس رأس المال البشري وإدارته:
الوصول إلى طاولة الإستراتيجية

دايفيد بي. نورتون

اهتـم مديرو المـوارد البشرية طويلاً بالسـؤال الآتي: «كيف يمكنني الوصول إلى طاولة الإستراتيجية (المشاركة في صنع الإستراتيجية)؟». أظهرت دراسة حديثة من قبل «كينيدي إنفورمايشن»(1)، شركة الأبحاث الرائـدة في مجال الاستشـارات، أن 40% من مديري المـوارد البشرية يُسألـون الجلوسَ إلى طاولة الإستراتيجية، في حين لا يزال 60% يؤدون مـا يتسم بالسلبيـة والانفعالية من الأدوار. يتجسـد استنتاج نورتون في الآتي: يفتقر قسم المـوارد البشرية إلى المعرفة والأدوات لتوصيف رأس المال البشري وقياسه (بالنظر إلى افتقار نسبة كبيرة، تعادل 85%، من الشركات إلى ما هو ملائم من الطرق لتوصيف رأس المال البشري؛ تبعاً لدراسـة من قبل شركـة «بالانسد سكـوركارد كولابرتيف» حول مديري المـوارد البشريـة). لا يمكـن للشركات، مـن دون القـدرة على تحديد الإسهامات الإستراتيجية للموارد البشرية، أن تدير رأس المال البشري بوصفه ملكية إستراتيجية. لا عجب، من ثم، من نزوع نصف الشركات المشمولـة بالدراسة السابقة إلى التصريـح بأن رأس المال البشري غير مرتبط بالإستراتيجية.

ظهـرت بطاقـات الأداء المتوازن، بكل الأحـوال، بوصفها أداة مهمة لمواجهـة هذا التحدي. تتمثل الرابطة المفقودة بين قسم الموارد البشرية

والشركة، بحسب نورتون، في نموذج مشترك للإستراتيجية. يمكن لمثل ذلك النموذج أن يمنح خبراء الموارد البشرية المرجعية لتعيين أثر رأس المال البشري في إستراتيجية الشركة –ولوضع برامج تطويرية لأولويات الشركة من الناحية الإستراتيجية. يتجسد دور بطاقات الأداء المتوازن في «الكيفية» التي تحول قسم الموارد البشرية من لاعب ثانوي إلى شريك إستراتيجي.

تستند ثلاث من وجهات النظر الأربع لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى نماذج مختبرة طويلاً في الإدارة: يستند المنظور المالي إلى «نموذج دوبونت لعائدات الاستثمار»، في حين يستند المنظور المتعلق بالزبائن إلى عروض القيمة، والمنظور الداخلي إلى سلاسل القيمة، ويفتقر منظور التعلم والنمو، الذي يشمل ما هو معنوي من الملكيات كرأس المال البشري، إلى إطار عمل موحد للإدارة.

نقاط مهمة من دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية لمستقبل مجال الموارد البشرية

يعمد قادة الموارد البشرية البارزون إلى:

- صياغة أفكارهم استناداً إلى غايات الشركة على صعيد الأعمال.
- التركيز على بضع من الأولويات الإستراتيجية.
- إيجاد فهم مشترك مع المدير التنفيذي حول القدرة الإستراتيجية لقسم الموارد البشرية (لا التكتيكية فحسب) على إيجاد القيمة.

- إبقـاء التواصل مع القوى العاملـة، وإدراك ما يحفز الموظفين على الالتزام والأداء.
- إبعـاد الموارد البشريـة عن «خدمة الزبائـن» («ما يتعين علي فعلـه اليوم لألبي التوقعات؟»)، ودفعها في اتجاه «التركيز على الزبائن» («كيف يمكنني أخذ وظيفة الموارد البشرية في اتجاه جديد، مدة من الزمن؟»).
- تكويـن معرفتهـم، فيمـا يتعلـق بمجـال الأعمـال، فضلاً عن المهارات التمويلية والاستشارية.

ما الذي ستبدو عليه الموارد البشرية في العقد المقبل؟

- ستكـون الاستفـادة مـن التقنيـة ضرورية، لا لتحريـر الموارد البشرية من العمـل الإداري فحسب، بل للمساعدة على زيادة المعلومات عن القوى العاملة.
- ستـؤدي الموارد البشريـة، عند تمكينها من قبل التقنية، ما هو أكبر من الأدوار الإدارية.
- ستصبـح أقسام المـوارد البشرية، على الأرجح، أصغر حجماً، وأكثر تركيزاً، وذات أثر أكبر في الأعمال.
- إن لم يـؤدِ قسم الموارد البشرية دوره الإستراتيجي، فسيتقهقر عائـداً إلى دوره التقليدي -التنفيذي- ولن يتبوأ الصدارة أي من العاملين في مجال الموارد البشرية.

يملك كل عامل في مجال الموارد البشرية نظرة مختلفة للمكونات المهمة لرأس المال البشري (القيادة، المهارات، على سبيل المثال). يمكن لإطار عمل مشترك أن يسهل تطوير مقاييس ومعايير موحدة -ولغة مشتركة- بما يمكن أن يسهم في تبادل المعلومات بين العاملين في مجال الموارد البشرية.

أسست شركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف»، في العام 2001، «مجموعة إجراءات الموارد البشرية العاملة»، التي تتألف من مجموعة من مديري الموارد البشرية، المنتمين إلى أكثر من 20 شركة بارزة. عمل الأخيرون مع بعضهم لتعيين إطار العمل ذاك. حددت المجموعة خمسة أبعاد لرأس المال البشري، مما وجده المديرون ذا صلة، بالقدر الأكبر، بإستراتيجياتهم:

- المهارات/ الكفاءات الإستراتيجية.
- القيادة.
- الثقافة والوعي الإستراتيجي.
- الوحدة الإستراتيجية.
- التكامل والتعلم الإستراتيجيين.

تمثلت نقطة البدء، وفق ما توصلوا إليه، في وضع خريطة للإستراتيجية؛ بغية إيضاح إستراتيجية الشركات وتفصيلها، ثم تعيين كيفية ارتباط رأس المال البشري بالإستراتيجية. توفر هذه النظرة

لرأس المال البشري، المستندة إلى الإستراتيجية، إطار عمل توجيهي لقيادة التطوير فيما يتعلق بمقاييس إسهامات رأس المال البشري. نبع من إطار العمل ذاك «تقرير جاهزية رأس المال البشري»، الذي يعرض بطريقة مختصرة العلاقة بين رأس المال البشري في إحدى الشركات، ومتطلباتها الإستراتيجية. يوثق التقرير المتطلبات الإستراتيجية، ثم يُظهر، عبر مقاييسه وبرامجه، كيفية تطوير رأس المال البشري. ويمكن للعاملين في مجال الموارد البشرية استخدام التقرير أداةً للتواصل، يمكن، من بين أشياء أخرى، أن تساعد في توضيح قيمة استثمارات رأس المال البشري، وهو ما يخضعون لضغوط متزايدة للقيام به. ويوفر التقرير الأساس لمراجعة دورية للتحديات والإسهامات الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية - بما يجعله، في الواقع، تقريراً تقدمياً. يجسد التقرير، بما هو عليه، جسراً بين إستراتيجية الشركة وقسم الموارد البشرية، ممهداً الطريق أمام الأخير نحو طاولة الإستراتيجية، وممكناً له بوصفه شريكاً إستراتيجياً حقيقياً. يمكن لقسم الموارد البشرية الآن العمل لتحسين جاهزية رأس المال البشري، وتحسين قدرة الشركة، بما هو أوسع نطاقاً، على تنفيذ إستراتيجيتها.

الموارد البشرية في الألفية الجديدة: وجهة نظر من المجال

هيلين جي. درينان

يفرض الأثر الذي يلقي بظلاله على الشركات، الناتج عن التقنية، والمنافسة العالمية، واللجوء إلى مصادر خارجية، وتضاؤل مجمع المواهب

المؤهلـة، الحاجـةَ إلى نوع جديد من قيادات المـوارد البشرية – قيادات إستراتيجيـة. هل يرتقي مجـال الموارد البشريـة إلى مستوى التحدي؟ كم من الوحدة تجمع بين العاملين في الموارد البشرية وأولويات المديرين التنفيذيين القصوى؟

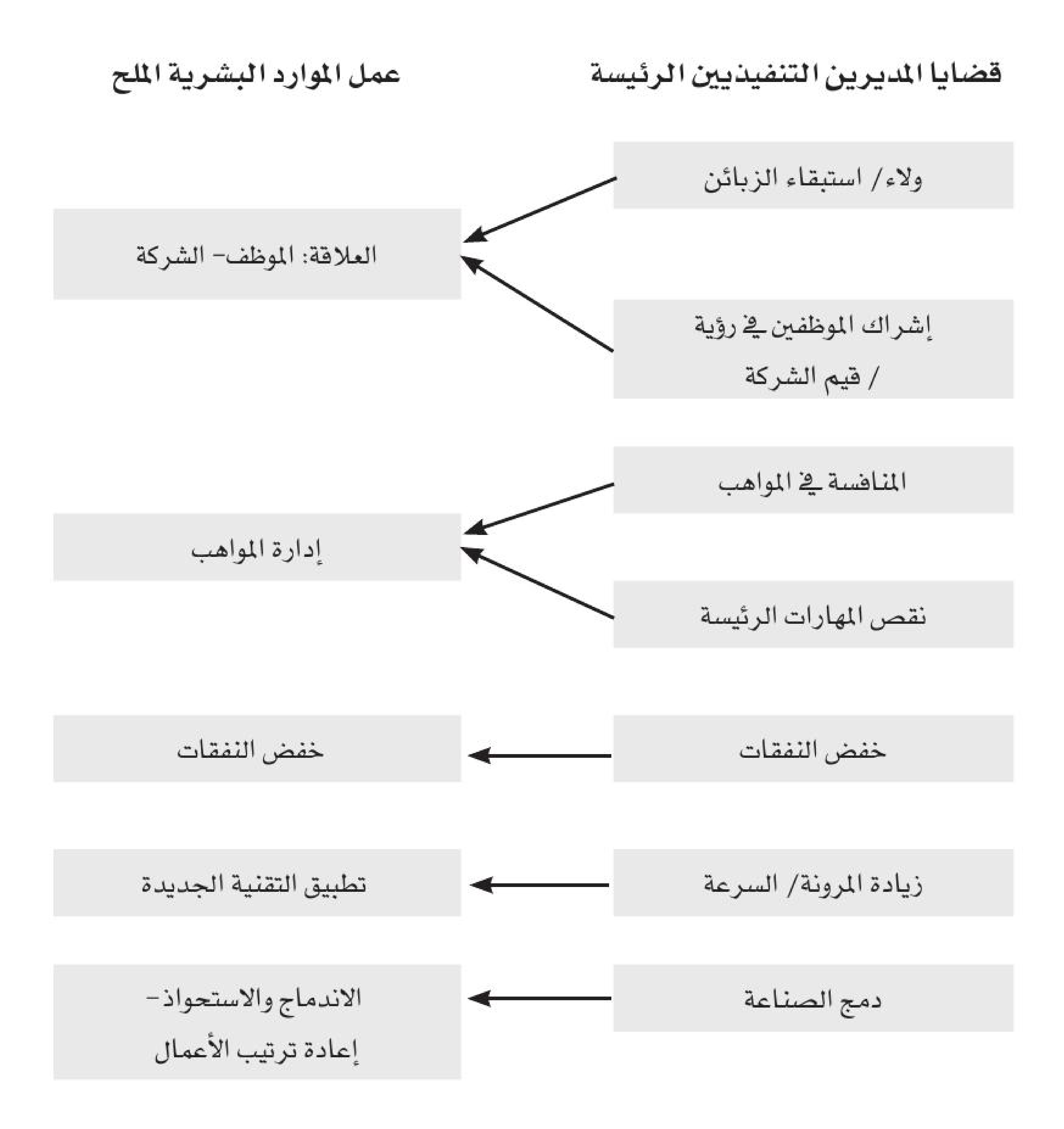
يعـرف مليون شخص في الولايات المتحـدة أنفسهم بوصفهم خبراء في مجـال المـوارد البشرية. تكثر الفرص لـذوي الفكر التقدمـي من العاملين في المـوارد البشرية، ولكـن مسألة البقاء تصبح علـى المحك لأولئك الذين يتجاهلـون ما يستلزمـه تطبيق إستراتيجيـات القوى العاملـة –ذات الأثر في النـاتج النهائي– من مهارات، وخبرة، وتقنيـة. ويفشل كلا الطرفين في إدراك البيئة الشاملة لمجال الأعمال والقضايا الطويلة الأمد – وهو ما يمثل خطوة ضرورية لوضع إستراتيجية موارد بشرية ناجحة، موحدة على صعيد الأعمـال. لم تكن هذه النظرة الشاملة المتكاملـة أكثر إلحاحاً، بالنظر إلى ما يسم بيئة مجال الأعمال في يومنا هذا من تسارع، وتنافس على الصعيد العالمي، واستناد الاقتصاد بطريقة متزايدة إلى الخدمات والمعرفة.

قاربـت جمعية إدارة الموارد البشرية، في دراسة حديثة، أسئلة مهمة كالآتيـة: ما أكثر الأعمال إثارة في مجال الموارد البشرية في يومنا هذا؟ ما المهـارات والخـبرات الضروريـة للناجحين من العاملـين في الموارد البشريـة؟ ما تحديات العمل الرئيسة التي تواجـه الموارد البشرية مدة العقـد المقبل؟ هل سيكتـب البقاء لمجال المـوارد البشريـة كما نعرفه؟ (انظر «نقاط مهمـة من دراسة جمعية إدارة المـوارد البشرية لمستقبل مجال الموارد البشرية»).

تقــع قضايــا القوى العاملة علــى رأس خطط المديريــن التنفيذيين. تشير دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية، على حد سواء، إلى الإدراك المتزايــد بأن الموظفين يمثلون الميزة التنافسيــة الحقيقية الوحيدة التي يمكن للشركات استبقاؤهــا –وأن «مقعد الموارد البشرية» قد وضع إلى الطاولــة بالفعل. يتجسد السؤال في الآتي: هــل سيشغل ذلك المقعد من قبــل عامل في الموارد البشرية، أم غيره؟ مــن سينفذ إستراتيجية رأس المال البشري؟

تجــاوز الاهتمــام بقضايا المــوارد البشريــة قسم المــوارد البشرية، ويــزداد الإقــرار بالفعل بــأن إدارة رأســ المال البشــري أضحت مهارة ضرورية للمديرين التنفيذيين. فلننظر إلى دراسة حديثة من قبل شركة «الكونفرنســ بــورد»(2)، صنفــت ولاء الزبائن، والمنافســة في المواهب، بوصفهمــا اثنين من أكــبر التحديات التي تواجــه المديرين التنفيذيين. تكشــف دراسة جمعية إدارة الموارد البشريــة أن قضايا الموارد البشرية الملحة تتمثل في: التحول إلى شريك إستراتيجي، تطبيق التقنية الجديدة، إدارة المواهــب، إدراك علاقة الموظفين بالشركة وتطويرها، التعامل مع الاندمــاج والاستحواذ وإعــادة ترتيب الأعمال، خفضــ النفقات. يبين المخطــط 1 الاتحــاد بين تحديــات المديرين التنفيذيــين والعمل «الأكثر إلحاحــاً» للمــوارد البشرية، مشــيراً إلى ما يتســم بالروعة من الفرص للمــوارد البشريــة. لا يمكن، بطريقة ثانوية، رؤية مــا يتعلق بلغة الموارد البشرية في المخطط، بل لغة الأعمال فحسب.

المخطط 1. دراسة مستقبل مجال الموارد البشرية



يتسم الاتحاد بين اهتمامات المديرين التنفيذيين وتحديات الموارد البشرية بالأهمية، موفراً ما يتصف بالروعة من الفرص للموارد البشرية.

ما سمات البارزين من قادة الموارد البشرية؟ يعمدون، من بين أشياء أخرى، إلى صياغة سياساتهم استناداً إلى غايات الشركة على صعيد الأعمال، ويبقون التواصل مع القوى العاملة، ويفكرون في «التركيز على

الزبائــن» لا مجرد «خدمة الزبائن»، ويركــزون على بضع من الأولويات الإستراتيجية.

مستقبل الموارد البشرية: الارتباط بإستراتيجية الشركة

يبحــث عــدد متزايد من خــبراء المــوارد البشرية -كبرايــان بيكر، مــارك هيوسليد، دايفيد ألريتش، ستيف كيرن، جون بودرو، على سبيل المثال لا الحصر- عن مقاييس وأنظمة، كمية ونوعية (سلوكية)؛لتوحيد إستراتيجيتــي المــوارد البشريــة والأعمال بطريقة أفضــل. يقدم جاك فيتــز- إنز نظــرة عن المــوارد البشرية، تبحــث في عملياتهــا، وتصف القيمــة المضافــة لرأس المال البشــري. تعرض بطاقــات الأداء المتوازن إطــار عمــل لإدارة رأس المال البشــري وقياسه، وتوفــر عملية تخطيط إستراتيجيــة متكاملة فيما يتعلق بالموارد البشرية. يقدم دايفيد نورتون نظرة إستراتيجية لقياس رأس المال البشري وإدارته.

ينجح عدد متزايد من الشركات، في الوقت ذاته، في توحيد إدارة رأس المال البشــري وإستراتيجية الموارد البشرية عبر اتباع منهجية بطاقات الأداء المتــوازن. ارتفعــت نسبة الموظفــين الذين يدركــون إستراتيجية الشركــة، في «ألتــيرا هيلث كايــر»، مــن 20% إلى 80%، في حين رفعت «سلسلة فنــادق هيلتون» من نسبة إرضاء الزبائــن واستبقائهم، فضلاً علــى مشاركتهــا الموظفين في أسهم الشركة. وقــد جعلت شركة «كراون كاســل إنترناشيونال» من قسم الموارد البشرية شريكاً فيما يتعلق برأس المــال البشري، في حــين حسنت شركــة «إنغرسول راند» نظــام إدارتها

الإستراتيجـي، ووحدت الشركة بواسطة بطاقات الأداء المتوازن، ليحتل قسم الموارد البشرية موقع القيادة والريادة في العملية.

مـن الواضح أن رأس المال البشري يجسد أولوية إستراتيجية، ولكن الغموض يكمن في كيفية إدارته. إن مثلت تلـك التطورات الإيجابية أيّاً من المؤشرات، بكل الأحوال، فيجدر بنا أن نتوقع رؤية المزيد من مقاعد طاولـة الإستراتيجية تُشغـل، في المستقبل غير البعيد، من قبل العاملين في الموارد البشرية.

الهوامش

1. The Human Capital Market: Implications for HR Consultants (Kennedy Information, December 2001).
2. The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues (The Conference Board, January 2001).

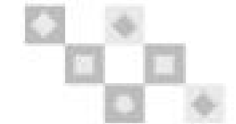
قراءات إضافية

The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance by Jac Fitz-enz (2000, AMACOM).

«Measuring the Contribution of Human Capital,» (Balanced Scorecard Review, Jul-Aug 2001), and «Managing the

Development of Human Capital,» (Balanced Scorecard Review, Sept-Oct 2001), both by David P. Norton.

«Alterra Health Care's Fast Track to Results» by Janice Koch (Balanced Scorecard Review, Nov-Dec 2001).



استبقاء الموظفين

ما يمكن للمديرين فعله

تتسم سوق العمال القاسية اليوم بأثر إيجابي واحد، على أقل تقدير: تنبه المديرين للكلفة الناتجة عن مغادرة الموظفين الجيدين. تشمل تلك الكلفة الآتي:

النفقات المباشرة: بما يشمل الكلفة المالية للتوظيف، وإجراء المقابلات، وتدريب البديلين. (يمكن في هذه السوق، إضافة إلى ذلك، أن يطلب البديل أجراً أعلى ممن يغادر –فضلاً عن العلاوة عند التوقيع).

الكلفة غير المباشرة: كالأثر الناتج في كمية العمل، والمعنويات، وما يتعلق بإرضاء الزبائن. هل سيفكر بقية الموظفين في الاستقالة على حد سواء؟ هل سيلحق الزبائن بمن غادر من الموظفين؟

الكلفة المتعلقة بالفرص: بما يشمل ما يضيع من خبرة، وما لا يتم إنجازه من عمل، في حين يركز المديرون وبقية الموظفين على ملء الفراغ الناتج، وتهيئة البديل لشغل وظيفة سلفه.

يقدر الخبراء، بالنظر إلى ما سبق، أن استبدال موظف يكلف، على الأرجح، ضعف راتبه السنوي. تتحدث شارون جوردان- إيفانز،

المشاركـة في تأليف كتـاب جديد عن الاستبقاء، بذلـك الصدد، قائلة: «أطلِـع البارزين من المديرين على تلك النفقـات، ليغصوا. سيتحدثون بـلا ريـب قائلين: «ما الـذي نفعلـه لاستبقـاء أولئك الموظفـين –ومن المسؤول عن ذلك؟»».

إنه المدير

اعتاد المديـرون في السابق، في معظم الأحيان، الافتراض أنهم غير مسؤولـين. لم يغادر الموظفون إلا لأن الشركة لم ترقِّهم، أو لأنهم وجدوا مـا هو أفضل من الوظائـف، أو لمرافقة أزواجهـم إلى ما هو جديد من المـدن. تجسد رد فعل المديرين التقليـدي، في حينه، في هز الكتفين بلا مبالاة، ثم طرح السؤال المتمثل في «ما الذي ستفعله؟». لم تكن تلك تمثل مشكلة كبيرة حين كان المغادرون قليلي العدد، والبديلون متوافرون.

يـترك الناس وظائفهـم، في يومنا هـذا، للأسبـاب القديمة كافة، إضافـة إلى مجموعة مـن الأسباب الجديدة منهـا: لرغبتهم في العمل الحـر، أو المشاركة في تأسيس ما هو جديـد من الشركات، حيث يتصل «صائـدو» الموظفـين، ويُستقبل الأخيرون مـن قبل الشـركات المنافسة بالكثـير من الترحاب. غدت معظم أسواق العمال، في الأشهر الأخيرة، شحيحـة جداً، بحيث بات بإمكان الموظفين المغادرة، ببساطة، لرغبتهم في اختبـار مـا هو جديد مـن الأشيـاء - أو لأن أحدهم قـد نظر إليهم بطريقة غير ملائمة.

ولكن لا بد أن يحدث شيء ما، بغض النظر عن السبب المباشر، لدفع الموظف إلى مجرد التفكير في المغادرة. يتجسد أحد الأسباب المهمة التي تدفع الناس للتفكير في المغادرة، كما تبين، في عدم قيام المديرين بما يتعين عليهم لاستبقاء موظفيهم.

تحدث كل من الدكتور بي. لين وير، وبروس فيرن، خبيري الاستبقاء في شركة «إنتيغرال ترينينغ سيستمز»، بذلك الصدد، قائلين: «أكد بحثنا على الدوام الحقيقةَ المتمثلة في أن المدير يؤدي دوراً مهماً في التأثير في مدى التزام الموظف واستبقائه».

انتبه! علامات التحذير المبكرة من نفور الموظف

هل يفكر بعض من موظفيك في المغادرة؟ يتوجه بي. لين وير، مؤسس شركة «آي تي إس» الاستشارية فيما يتعلق بالاستبقاء، بالنصيحة إلى الزبائن للتنبه للعلامات المبكرة لاستياء الموظف ونفوره، بما يشمل:

- التغير في السلوك، كالقدوم متأخراً، أو المغادرة باكراً.
- التراجع في الأداء.
- التذمر بطريقة مفاجئة من قبل شخص لم يعتد التذمر.
- إصدار إشارات تنم على الحسرة فيما يتعلق بشركات أخرى. («كالعبارة الآتية، على سبيل المثال: «سمعت بذلك الشخص الذي حصل على علاوة، تبلغ 30 ألف دولار، عند التوقيع لدى الشركة الفلانية»).

- إصدار إشارات تنم على الحسرة فيما يتعلق بموظفين آخرين غادروا. «يتجسد أحد الأشياء التي نتنبه لها في «ظاهرة تأثير الدومينو»، كما يحدث حين يغادر مدير، أو أحد الأقران البارزين، الشركة. يمكن أن يوجد ذلك حافزاً مؤكداً للآخرين للمغادرة على حد سواء».
- الابتعاد عن الآخرين. «كما يحدث حين يعتاد أحدهم المشاركة في الاجتماعات، والتطوع، على وجه الاحتمال، فيما هو إضافي من المشروعات؛ ليقوم الآن بما يكفل له البقاء في عمله، ليس إلا».
- التحدث عن «الإجهاد».

ما تفعل إن رأيت علامة تحذير مبكرة؟ يوجه وير النصيحة، بذلك الصدد، قائلاً: «رتب للقاء الموظف على حدة، بطريقة فورية. أوضح ما لحظته، وسل: هل التذمر أو السلوك السلبي مدفوعاً من قبل ما هو عميق من المخاوف؟ أخبر الموظف، فيما بعد، بمدى تقديرك إياه، واطلب العون فيما يتعلق بتغيير الأمور. يمكنك أن تقول شيئاً كالآتي: «أود حقيقة أن تحظى بخبرة عمل أفضل من تلك التي حظيت بها أخيراً. كيف يمكننا حل تلك المشكلات في اعتقادك؟».

يتجسد الحل الرئيس في: مقاربة المشكلة عوضاً من التهرب منها. يتحدث وير، بذلك الصدد، قائلاً: «لا تنفعل من إثارتها».

أشارت دراسة معهد غالوب، بطريقة مماثلة، التي أجريت مدة عدد من السنوات، على 80 ألف مدير في 400 شركة، إلى أن علاقة الموظف

بمديـره المباشر تعد أكثر أهمية، فيما يتعلـق بالاستبقاء، من سياسات الشركـة برمتها، بما يشمل، علـى سبيل المثال، دفع الأجور، والعلاوات، وتقـديم المزايا. كتـب ماركوس بكينغهام، وكيرت كوفمـان، في كتابهما الـذي يحلل الدراسة، قائلـين: «يمكن للموظف أن ينضـم إلى شركات «ديـزني»، أو «جـي إي»، أو «تـايم وارنـر»، لما يجده من إغـراء في حزم المزايا السخية التي يقدمونهـا، وسمعتهم فيما يتعلق بتقدير الموظفين، ولكن علاقته بمديره المباشر هي ما سيحدد مدة بقائه...».

العمل على الاستبقاء: ما يتعين فعله

مـا يمكـن للمديرين فعله، مـن ثم، لإبقـاء ما أمكن مـن الموظفين الجيديـن؟ تعـد الخطوات كثيرة بذلـك الصدد، ولكنهـا تندرج ضمن ثلاث فئات عريضة:

إيجاد بيئة ممتازة

يفترض المديرون، في العديد من الأحيان، أن سياسة الشركة وثقافتها تعينان بيئة العمل. يعد ذلك صحيحاً إلى حد ما، ولكن السياسات يمكن أن تتغـير، فضلاً عـن أن جو العمل في القسم أو الوحـدة يعد، في نهاية المطـاف، أكثر أهميـة للموظفين من ثقافة الشركـة برمتها. كم تنطبق المعايير الآتية على جو العمل في وحدتك؟

استبعـاد «الأوغاد». تتحدث بيفـرلي كاي، شريكة شارون جوردان-إيفانـز في تأليف الكتـاب الجديد «أحبهـم أو اخسرهـم»، قائلة: «من

السهل أن تكون وغداً. يتجسد الأخير فيمن لا يقول: «شكراً لك» على الإطلاق، فيمن لا يقول: «كيف حال ولدك؟ سمعت أنه كان مريضاً»، فيمن يغلق الباب بقوة، أو يتسم بسوء الطباع.

يمكن تمييز الأوغاد بدقة من جراء ابتعاد الموظفين عنهم. تحدثت الموظفة الشابة شارون، حاملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى باحثي معهد غالوب، بذلك الصدد، قائلة: «لا أود التحدث بسوء عن مديري، ولكنني أعلم الآتي: بلغ عدد العاملين في فريقه ثلاثة عشر حين أتيت إلى هنا. غادر جميعهم الآن، بعد مضي عام، باستثنائي». تستنتج جوردان- إيفانز، بذلك الصدد، قائلة: «لن يعمل من يمتلكون الخيارات مع أي من الأوغاد».

إقامة العلاقات الودية. ما يعاكس صفات الأوغاد؟ الخصال الإنسانية الاعتيادية كاللباقة والاحترام - إضافة إلى إدراك أن أماكن العمل تمثل ما هو اجتماعي من الأماكن، وأن المديرين الذين يهتمون بالموظفين يمكن أن يوجدوا ما هو جذاب من مناخات العمل.

ماذا عن ذوي الأداء الضعيف؟

يصعب على معظم المديرين الاستغناء عن أي من موظفيهم، لا سيما فيما يتسم بالشح من أسواق العمال، حين تعلم أن إيجاد البديل يمكن أن يستغرق أشهراً. لا يؤيد خبراء الاستبقاء، مع ذلك، إبقاء أي موظف ليشغل مقعده لا أكثر. يتحدث جيري ليدفورد، الخبير في المجال المتعلق بأداء الموظفين ومكافأتهم بذلك الصدد، قائلاً:

«يسبب إبقاء العديد من ذوي الأداء الضعيف ما هو سلبي من النتائج، حيث يحجبون الفرص، ولا يؤدون بطريقة جيدة، مما يؤثر في الأداء العام للشركة».

من الأفضل، بحسب ليدفورد، تعيين ذوي الأداء الضعيف، وتطوير خطة عمل تمنحهم الفرصة لتحسين أدائهم –واتخاذ الإجراءات سريعاً، فيما بعد، إن لم تنجح الأمور: «قدم لهم العون على إيجاد وظيفة جديدة. قدم لهم ما يتسم بالكثير من الكرم، من المزايا، عند الإعفاء من الخدمة». سيمثل ذلك ما هو أفضل للشركة. إن تمكن الموظف المغادر من إيجاد ما يناسبه على نحو أكبر من الوظائف –وهو يحظى بفرصة كبيرة لذلك في هذه الأيام– فخير له أن يفعل.

تحدث عامل في مبيعات الأثاث إلى كاي وجوردان- إيفانز، بذلك الصدد، قائلاً: «يتجسد ما أبقاني في الشركة سنوات طويلة، في الحقيقة، في أمر بسيط جداً. اعتدنا الاجتماع، في كل من أيام الجُمَع، في إحدى الحانات، ليأتي المدير العام، ويبدأ الحفلة بالسؤال الآتي: «حسناً، كيف مضى أسبوعكم؟». اعتدنا التعبير عن مشاعرنا بطريقة اعتيادية، في أغلب الأحيان، ولكن الشيء المدهش كان يتمثل فيما يظهره من اهتمام حقيقي. كنا نعود إلى المنزل، في تلك الأيام، وقد تملكنا ما هو رائع من الشعور».

كم من الالتزام لدى موظفيك؟

أتظـن أن موظفيك كافة يكدون بسعــادة في ربوع شركتك الغناء؟ إنّ مثّل المعدل الوطني حقيقة وضعهم، بأي من الأشكال، فانسَ الأمر. تشير دراسة أجريت في العام 1999 على 2000 موظف، من قبل معهد هدسون، وشركة «واكر إنفورميشن» إلى الآتي:

يتسـم وضـع 33% منهـم، أو مـا يقـارب واحـداً مـن كل ثلاثة، «بالخطـورة العاليـة» - ما يعني عـدم التزامهـم بموظّفهم الحالي، وعدم تخطيطهم للبقاء معه مدة السنتين المقبلتين.

يعد 39%، أو مـا يقارب أربعة من كل عشرة، «عالقين» - ما يعني عـدم التزامهم بالشركـة، ولكنهم يخططون حاليـاً للبقاء فيها مدة السنتين المقبلتين.

يعد 24% فحسب، أو ما يقارب واحداً من كل أربعة، «أوفياء بحق» - مـا يعني التزامهـم بالشركة، وتخطيطهم للبقـاء فيها مدة سنتين على أقل تقدير.

• المصدر: معهد هدسون/ شركة واكر إنفورميشن:

«Commitment in the Workplace: The 1999 Employee Relationship Report Benchmark Study».

يؤيد بيتر كابيلي، الأستاذ في كلية هورتون التابعة لجامعة بنسلفانيا، الـذي درس الاستبقـاء، تكوين مجموعات اجتماعيـة أكثر تطوراً. كتب الرجـل، في «هارفـارد بيزنـس ريفيـو»، قائـلاً: «لربمـا يختفـي الولاء

للشـركات، بالنقيض من الولاء للزملاء». عمـدت شركات مثل «إنغايج سولوشينـز»، من ثـم، إلى التقليل من حركة التنقـلات (الدوران) بين مهندسـي البرمجيـات المشهورين بنزعتهـم للانتقال بـين الشركات، عبر إقامة دوري للغولـف، وأندية للاستثمار، وفرق للعبة «السوفتبول». يـردف كابيلي قائلاً: «لا يعني تـرك الشركة الآن سوى ترك مجموعتك الاجتماعية المستندة إلى الأنشطة التي تتم رعايتها من قبل الشركة».

مشاركـة المعلومات. يسهم تقديم المعلومات بحرية للموظفين -فيما يتعلق بالأعمال، والأداء المالي، والخطط والإستراتيجيات- في إعلامهم بأنـك تأتمنهم على المعلومات، وتحترم قدرتهم على الفهم والإسهام في العمـل على نحو عام. تتحـدث كاي وجوردان- إيفانـز، بذلك الصدد، قائلتـين: «قـد لا تمثـل شركتك كتابـاً مفتوحـاً على نحو مطلـق، ولكن يمكنـك مشاركة الآخرين بما تعلمه عـن توجهها الإستراتيجي، وعملها الداخلي. إن سمعت، إضافة إلى ذلك، بما يمكن للموظفين أن يكتشفوه، علـى الأرجح -كاستقالة مدير بارز، على سبيل المثال- فأخبر موظفيك به الآن، لا لاحقاً».

إيجاد وظائف ممتازة

أعـادت شركة «يونايتـد بارسيل سيرفيس»، بحسـب كابيلي، هيكلة وظائفها المتعلقة بالتوزيع، بحيث لم يعد السائقون -الذين تعد معرفتهم وخبرتهم مهمة لنجاح الشركة- مسؤولين عن العمل الممل المتمثل بتحميل الشاحنـات. أطلقـت شركـة «برودينشـال» برنامجاً تجريبيـاً لتشجيع

المديريــن على صياغة الوظائف بما يناســب اهتمامات الموظفين. لستَ بحاجة، بكل الأحوال، لتلك المبادرات، التي تشمل الشركة برمتها، للبدء بإعادة صياغة مواصفات الوظائف التي يعمل فيها موظفوك. إليك بعض النصائح المفيدة بذلك الصدد:

اسمـح بالاستقلاليـة. يستمتـع العديد من الموظفـين بالعمل ضمن حـد أدنى من الإشراف. أرســل فريقاً بمفرده في مهمة استكشاف سوق جديدة، أو حل مشكلة تتعلق بالأعمال. كوّن وحدة عمل جديدة بالكامل، ودع أفرادها يعملون بمفردهم. تتحدث آن دي ريزميس، النائبة البارزة لمدير الموارد البشرية في شركة «هارتفورد لايف»، بذلك الصدد، قائلة: «نمثل الشركة الأولى في مجال الاستثمار، وقد أوجد ذلك المجال من قبل مجموعة من الموظفين، مُنحت مقداراً هائلاً من الحرية والاستقلالية. من المهم أن توجد ذلك النوع من البيئات».

امنـح ما هو أكبر من المهـام. يستمتع العديد من الموظفين، على حد ســواء، بمواجهة التحديات - والشعــور بأن مديريهم يأتمنونهم على ما هــو أكبر من المسؤوليات التي يتوقعونهــا. يتقدم تقرير شركة «مكينزي آنــد كو»، المعنون بــ «الحرب لأجـل المواهب»، الصــادر في العام 1998، بالنصيحــة بذلك الصدد، قائلاً: «أوكل الوظائف على الموظفين قبل أن يستعدوا لها». تؤيد دي ريزميس ذلك الرأي قائلة: «نكل إلى الموظفين ما هو أكبر من المهام، قبل أن يستعدوا لها في بعض الأحيان. إن كنت تؤمن بموظفيك حقيقة، بكل الأحوال، وتدعمهم بما هو مناسب من الأشكال، فضلاً علــى اتسامهم بما هو مناسب من الصفــات، فإنني أعتقد أنهم

سينجحون تسع مرات من كل عشر. يكل 60% من مديرينا مهمة جديدة كل 12 - 18 شهراً. يتعين عليك القيام بذلك لاستبقاء المواهب».

دعهم يغادرون - ولكن أبقِهم في الشركة

تتحدث ليزا دنلاب، نائبة المدير لشؤون الاستبقاء والتوظيف في شركة «تومسون كورب»، التي توظف 40 ألف شخص، قائلة: «نحظى في شركتنا بالعديد من الأشخاص اللامعين حقيقة، الموهوبين جداً، المهيئين للتوظيف». تحرص دنلاب على التوثق من إلمامهم بكل الفرص المتوافرة في الشركة؛ كي يبقى الراغبون في تغيير وظائفهم مع شركة «تومسون».

تجسد الأداة في ذلك «مركز تومسون للوظائف»، خدمة الإعلان الإلكترونية عن الوظائف، التي تعلن عن 800 - 1000 وظيفة في الشهر. يمكن للموظفين تكوين «عامل البحث الشخصي» في الموقع، الذي يعلمهم إلكترونياً بما يمكن أن يهتموا به من وظائف. توفر سلسلة من «خرائط طرق الوظائف» النصائح لإدارة وظائف الموظفين. تعلم دنلاب الموظفين في المركز الجديد عبر «البطاقات البريدية الإلكترونية، الملصقات في المكاتب، الأقراص المدمجة، أدلة المستخدمين للموظفين، أدلة المستخدمين لموظفي الموارد البشرية». يبلغ معدل الزائرين حتى الآن 5400 شهرياً.

كن مرناً. تؤكد دراسة أجريت العام المنصرم، من قبل شركة «سيريديان إيمبلوير سيرفيسز»، ما تعلمه المديرون المهرة عبر التجربة:

تتسم ترتيبات العمل المرنة «بدرجة عالية من النجاح» فيما يتعلق باستبقاء الموظفين.

الخطوة الأولى للاستبقاء: اجتذاب أفضل المرشحين

يتجسد أحد السبل الرئيسة للاستبقاء في وضع عرض عمل يجتذب من تريد من الموظفين، ومن يناسب شركتك على الوجه الأكمل. تتسم أكثر العروض نجاحاً «بالشمولية» - بما يعني احتواءها، على أقل تقدير، على أربعة من عوامل الإغراء البارزة:

المال. يتقدم كل من جاي شوستر وباتريشا زينغهايم، مديرا إحدى الشركات الاستشارية -التي تحمل اسميهما- في مجال التعويضات، بالنصيحة قائلين: «ضع عرضك بما يدور حول الأجر الكلي. يتضمن الأخير الأجر الأساسي، والعلاوات، وأنواع الأسهم كافة، والمزايا. اجمع العناصر السابقة كافة، وستتمكن من التأثير في المرشح عبر إظهار مدى استعدادك لدفع المال بغية الفوز به».

النمو الشخصي. يعد كل من تنمية المجال المهني والتطوير الشخصي مهماً لمرشحي الوظائف كافة، على وجه التقريب. احرص، من ثم، على منحهم الفرصة لسماع ما يتعلق بفرص التقدم، إلى جانب برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل شركتك. يتحدث دايفيد دوتليتش المنتمي إلى «سي دي آر إنترناشيونال، إنك»، الشركة الاستشارية المختصة في الشؤون الثقافية، بذلك الصدد، قائلاً: «أفسح المجال للمرشحين ليروا من يتقدم في شركتك، ومن ينجح في هذا المكان». تدعو شركة «أميركا أونلاين» المرشحين الواعدين لزيارتها يوماً كاملاً، في حين تعمل شركة التقنية الحيوية الرائدة

«آمغين» على إشراك المرشحين مع الموظفين المختلفين في كل من الوجبات مدة زيارتهم لها.

بيئة العمل. اعمد إلى تعريف بيئة العمل في شركتك -بما يشمل مكوناتها الداخلية كالثقافة، ومناخ العمل، والعوامل الخارجية كالمجتمع، وفرص الاستجمام والأنشطة، والأنظمة المدرسية. لا تزال الزيارات التقليدية تمثل أكثر الطرق فاعلية لتعريف بيئة العمل -تعمد الشركات الآن إلى اصطحاب المرشحين في جولتين أو أكثر، بما يشمل أسرهم برمتها في بعض الأحيان. تدعو شركة الاتصالات المتطورة «تيلابس» المرشحين الرئيسين وأسرهم لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في مدينة شيكاغو القريبة؛ كي يختبروا العيش فيها. وتفعل شركة «آمغين» الشيء ذاته في مدينة لوس آنجلوس، فضلاً عن منح الفرصة للمرشحين للتواصل مع الموظفين الجدد. يتحدث توماس هاتين، مساعد مدير قسم التوظيف في «آمغين»، بذلك الصدد، قائلاً: «يمكن للعازبين والمتزوجين من المرشحين التحدث إلى العازبين والمتزوجين الآخرين. يمكنهم الاطلاع عن قرب على التجارب الحديثة لمن قبلوا عروض العمل لدينا».

مستقبل الشركة. يرغب الجميع في العمل لدى الشركات الناجحة. تمثل سمعة شركتك -إضافة إلى قيمها ورؤاها، وتاريخها، وخططها المستقبلية- جزءاً من عملية اجتذاب المرشحين. أطلع الأخيرين على تلك الأمور بما تقتضيه الضرورة. يعمل الموظّفون في شركة «آمغين»، فيما يتعلق بالمرشحين من العاملين في مجال التقنية الحيوية، على توضيح المسألة المتعلقة بمصداقية الإدارة ومواردها، في حين يحرصون على توضيح الجوانب التجارية للعاملين في الصناعات الصيدلانية الأكثر عراقة.

اعمد، في نهاية المطاف، إلى إلقاء «الطعم» المفضل للمرشحين. يتحدث رانيل دورغان، المدير البارز للتوظيف الإستراتيجي في شركة «أمريكا أونلاين»، بذلك الصدد، قائلاً: «ولى عهد المقابلات العامة وحزم التعويضات. نعمل الآن على التسويق للشركة، وتقويم حاجات المرشحين في الوقت ذاته، في مقاربة لكل منهم بوصفه حالة متفردة». بدأ الموظِّفون في الشركة العمل لفهم المرشحين قبل المقابلات الأولى المباشرة معهم. يرتئي الموظِّفون في العملية تهيئةً للمقابلات عبر معرفة كل ما يمكن عن المرشحين. يتقدم دورغان بالنصح، بذلك الصدد، قائلاً: «اعمد، فيما بعد، إلى اجتذاب المرشحين، سواء تعلق الأمر بالمساواة، أم بالمسار المهني، أم بالمرونة. أوضح الفرص المتاحة، وتكلم عن الأمور المغرية، واجتذبهم».

حيث عبّر ثلثا المشمولين بالدراسة، على وجه التقريب، عن اعتقادهم أن الفرق الافتراضية، وخطط العمل المرنة، إضافة إلى السماح بالعمل في المنزل، تؤثر بفاعلية في تشجيع الاستبقاء. لا يملك المديرون كافة، بالتأكيد، الصلاحية لإيجاد ترتيبات عمل جديدة بالكامل، ولكن الجميع، على وجه التقريب، قادرون على السماح بشيء من المرونة – كالسماح للموظفين بإعادة ترتيب العمل للاعتناء بطفل مريض، على سبيل المثال، أو لزيارة الطبيب وفق الموعد المحدد. يقدر الموظفون المنهكون بأعباء العمل، في يومنا هذا، تلك المرونة إلى أبعد الحدود.

توجيه الأسئلة مبكراً، توجيهها في الكثير من الأحيان

تمثـل بيئات العمل والوظائف الممتازة مسألة تتضارب حولها الآراء، حيـث يمكن لما يرى فيه بعضهـم تحدياً أن يروع الآخريـن. لن تتمكن، مـن ثم، من معرفة جودة أدائك، فيما يتعلق بالطرفين، إن لم تعمد إلى سؤالهما.

لا تنتظـر مقابلـة الموظفـين المغادريـن. تسـأل الشـركات الموظفـين المغادريـن، بطريقـة دورية، عن سبـب مغادرتهم، ولكـن مقابلات أولئك الموظفين لا تبين السبب بطريقة معمقة. يعمد المغادرون على الأرجح، على سبيل المثال، إلى التعبير عما يجتذبهم في العمل الجديد (المزيد من المال، علـى سبيل المثال) دون توضيح السبـب وراء ما دفعهم للبحث عن وظيفة جديدة في المقام الأول (وهو ما يمكن ألا يرتبط بموضوع التعويضات).

أجرِ الحوار الآن، عوضاً عن الانتظار. تقدم شارون جوردان- إيفانز النصيحـة بذلك الصـدد، قائلة: «اجلس مع الموظـف على حدة، وجهاً لوجـه، وخاطبـه قائلاً: «أنت مهـم جداً في نظـري، أود أن أعرف كيف أبقيـك». تحـدث بصيغة الجمع على الـدوام: «ما ماهيـة الأشياء التي يمكن أن تبقيك؟ ما تود من الفرص، أو آليات التطوير... إلخ؟ يمكن أن تتجنـب، في بعض الأحيان، عبر صياغة أسئلتك بتلك الطريقة الجواب المألوف المتمثل في «أريد علاوة»، الذي يخشى المديرون سماعه. يتجسد ما نعلمه -وما يؤيده بحثنا- في أن الأمر لا يتعلق بطلب المزيد من المال. يمكـن أن يحظى الناس بالمزيد منه، ويصـرون على الرحيل، مع ذلك، لغياب ما يفوقه أهمية من الأمور».

استمع إلى الآراء حول بيئة العمل. سل الموظفين، إضافة إلى أهدافهم الشخصية، عن رأيهم بالعمل في وحدتك. هل يشعرون بأنهم مستوعبون أو مستبعدون؟ هل يحملون مقترحات للتغيير؟ تبدأ شركة «هارتفورد لايف» تلك العملية بعد ستة أشهر من التعاقد مع الموظف، سائلة إياه، في جلسة رسمية، عن رأيه في الشركة. تتحدث بيغي هولتمان، مديرة تطوير الموظفين في الشركة، بذلك الصدد، قائلة: «أجرينا، على مر السنين، بعض التغييرات استناداً إلى تلك الآراء. عملنا على تحسين برنامج التعويضات المتعلق بالتدريب، وأجرينا تغييرات في الكافيتيريا، وأدخلنا تعديلات على خطتنا المتعلقة بالأجور». يمكنك إجراء تغييرات في وحدتك استناداً إلى ما يخبرك به الموظفون.

استمع إلى الآراء حولك. يترك الموظفون «المديرين السيئين» –ولكن من يملك الجرأة بيننا للاعتراف أنه مدير سيئ؟ تمثل تلك فائدة برامج التقويم المسماة «360 درجة». تستخدم شركة «آرو إيليكترونيكس»، بحسب مكينزي، نظام «360 درجة» للاستجابة التابع لها، الذي تتم مراقبته من قبل المدير التنفيذي ستيف كوفمان شخصياً؛ لتحديد هل يقدم المديرون الآراء والتوجيه، على نحو فعلي، وفق ما يجدر بهم».

إن لم تكن تملك برنامج «360 درجة» –ولم يغادر موظفوك بأعداد كبيرة بالفعل– فلن تلمّ، على وجه الاحتمال، بما يعتريك من مواطن الضعف. يصعب، بالتأكيد، تلقي ما هو صريح من التقويمات لأدائك بوصفك مديراً، حيث يرغب الناس عن توجيه النقد المباشر لمديريهم على وجه الخصوص. يتمثل أحد الأساليب الجيدة في الآتي: أوضح

لموظفيــك المباشريــن أنك ترغب بحــق في تلقي تقويماتهــم الصريحة لأدائــك، وأنك سألت طرفاً ثالثاً موثوقاً (أحد موظفي الموارد البشرية، علــى وجه الاحتمــال) القيــام بمقابلتهم. أكــد لهم أنــك ستستمع إلى انتقاداتهم، وستوليها الاهتمام، دون العمل على معرفة مصدرها.

سيغــادر بعض الموظفين، بالرغم مما تبذله من جهود. يقدم كابيلي النصيحــة بذلــك الصــدد، قائــلاً: «لا يمكنــك مقاومة تأثــير السوق. لا يمكنــك النــأي بموظفيك عن الفرص المغرية ومطــاردة الموظِّفين»، ولكــن يمكنك التأثير في عدد من يغادرون، وتوقيت قيامهم بذلك. كلما أحسنــت العمل على بناء ما هــو رائع من الوحدات، قلَّت إمكانية فقدان من ترغب في استبقائهم بشدة من الموظفين.

قراءات إضافية

Love ‘Em or Lose ‘Em: Getting Good People to Stay by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans (1999, Berrett-Koehler Publishers).

First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster).

«A Market-Driven Approach to Retaining Talent,» by Peter Cappelli (Harvard Business Review, January-February 2000).

كيف تستبقي الموظفين اللامعين في شركتك؟

إدوارد بريويت

يعمل المديرون، في المدة الأخيرة، على إعطاء كمية كبيرة من الزخم للإستراتيجيات المتعلقة باستبقاء الموظفين، وقد لا تنجح تلك الإستراتيجيات بكل الأحوال. وتشير دراسة جديدة، أجريت من قبل شركة «كيبنر- تريغو» الاستشارية، إلى أن المشكلات المتعلقة بتنقلات (دوران) الموظفين تزداد سوءاً، حيث أشار ما يقارب من ثلثي المديرين والموظفين المشمولين بالدراسة، البالغ عددهم 1290، إلى ازدياد حركة التنقلات في شركاتهم، على نحو فعلي، مدة السنوات الثلاث الأخيرة، بالرغم من محاولة الحد منها عبر العديد من الإجراءات المضادة.

لا شك في وجود من يسعد أي من المديرين بخسارتهم الموظفين، ولكن ما الذي يحدث حين يبدأ موظفوك اللامعون -العشرون بالمئة من الموظفين الذين ينجزون ثمانين بالمئة من العمل- بالرحيل؟ يتحدث برايان هاكيت، المدير البارز لبرنامج أبحاث الموارد البشرية

في شركة «الكونفرنس بورد» في مدينة نيويورك، بذلك الصدد، قائلاً: «بات استبقاء المواهب الموضوع الأبرز في أيامنا هذه». أشارت غالبية المشمولين بالدراسة السابقة إلى أن خسارة ذوي الأداء العالي من الموظفين قد حدت من الميزة التنافسية لشركاتهم، وأدت إلى الانخفاض في الجودة وخدمة الزبائن.

«عمد روجرز، المدير التنفيذي في شركة «سايبرس سيميكوندكتور»، إلى اتخاذ إجراء رسمي فيما يتعلق بالاستجابة لمظاهر النفور لدى أحد الموظفين اللامعين».

لا تتخلى الشركات بسهولة، بالتأكيد، عن موظفيها اللامعين لمصلحة أسواق العمل الجيدة. يتحدث جيم هاريس وجوان برانيك، مؤلفا الكتاب الجديد «إيجاد الموظفين الرائعين واستبقاؤهم»، بذلك الصدد، قائلين: «تجسد علاوات التوقيع والبقاء -إضافة إلى خيارات الأسهم، وحزم المزايا السخية والمرنة، وبرامج التدريب الشاملة، وبدلات الانتقال، والمساعدة على إيجاد وظائف للأزواج- ما هو شائع من السياسات في يومنا هذا لتشجيع الاستبقاء». ولكن ما الذي ينجح ويخفق من سياسات استبقاء الموظفين؟ تقترح ثلاث من الدراسات الحديثة -إلى جانب بعض الآراء من قبل شركات تستبقي موظفيها اللامعين، بطريقة أو بأخرى، بالرغم من الشح غير المسبوق لسوق العمال على امتداد سنوات- بعضاً من الأجوبة بذلك الصدد.

الأجر: «أقل العوامل أهمية»

نشــرت «هاي غروب»، الشركة الاستشارية الضخمة في مجال الموارد البشريــة، أخيراً، نتائج دراسة شملت نصــف مليون موظف في أكثر من 300 شركــة. قارنــت الدراسة بين مواقف الموظفــين «الملتزمين» -الذين قالوا إنهم سيبقون مع شركاتهم أكثر من خمس سنوات- ومواقف الذين يخططــون للمغادرة في عــام، لتخلص، عقب تحليــل 50 عاملاً، بحسب دايفيــد إي. هوفريتشتر، نائــب الرئيس والمديــر الإداري لمكتب الشركة في شيكاغــو، إلى أن «الأجر يمثل أقل تلك العوامــل أهمية، وهو ما يمثل اكتشافاً مهمــاً، بالنظر إلى إيلاء العديد من الموظفين الأولوية له، حيث يتحدثون على الدوام قائلين: «نريد علاوات للتوقيع، نريد زيادات كبيرة، نريــد أسهماً». لا يفتقر ذلك إلى الواقعية، ولكن الموظفين يعملون مقابل ما هو أقل من الأجر، حين يتوافر ما هو جيد من البيئات».

تؤيد الدراسات الأخرى تلك الاستنتاجات. حيث أشار ثلثا المديرين والعمال، المشمولين بدراسة «كيبنر- تريغو»، إلى أن شركاتهم قد رفعت الأجور، وغيرها من المكافآت المالية، في محاولة للحد من حركة التنقلات، ولكــن معظمهم ارتأى أن المال لا يندرج ضمن الأسباب الرئيسة لمغادرة ذوي الأداء العالي من الموظفين. يستنتج هاريس وبرانيك، اللذان درسا العشرات من الشركات ذات حركة التنقلات المنخفضة، بوضوح قائلين: «لا يمثل المال الدافع الرئيس للأغلبية الساحقة من الموظفين».

تتمتــع شركــة البرمجيات «إســ إي إس إنستيتيــوت» بمعدل قياسي منخفض للتنقلات -أقل مــن 5% في السنة على امتــداد عمر الشركة

البالـغ 23 عامـاً- ضمـن صناعة يبلغ المعـدل الوسطي فيهـا للتنقلات 20%. تدفـع الشركة أجوراً تنافسية لموظفيها، متحاشية في الوقت ذاته العلاوات الكبيرة، وخيارات الأسهم. يتحدث دايفيد روسو، نائب مدير قســم الموارد البشرية في الشركة، بذلك الصـدد، قائلاً: «لست مقتنعاً بأن المسائل المتعلقة بالتعويضات، المباشرة منها وغير المباشرة، ترتبط بعمـق بما يدفع الناس للعمل، والبقـاء في وظائفهم. تتمثل وجهة نظرنا بالآتـي: يتجسد مـا يريده الموظفـون حقيقة، بالرغم مـن أهمية المال، في التقديـر، ومـكان يفخرون بالعمل فيـه... إن كان جو العمل مسموماً بطريقـة أو بأخرى، فلن يسهم الأجـر إلا في إبقائهم على مضض، مدة من الزمن، لا أكثر».

يمكن أن يعود تأكيد مسألة الأجر في تلك الحالة، على حد سواء، بما هـو سلبي من النتائج للشركة. يرفع تي. جاي. روجرز، المدير التنفيذي لشركـة «سايبرسـ سيميكوندكتـور»، حـزم الأجـور العائـدة لموظفيه اللامعـين، على نحو دوري، ليصرف أنظارهم عـن عروض المنافسين، ولكنـه يصرح في الوقت ذاته قائلاً: «إن استعنت بالأجر كإجراء وحيد، فستوجـد، علـى نحو فعلي، مجموعـة من الانتهازيـين. سيتركونك، في نهايـة المطاف، ويذهبـون إلى شركات أخرى بمجـرد أن تعرض عليهم قدراً أكبر من المال».

عامل رئيس: فرص التعلم

يتمثـل الأهم، من بين جميع عوامـل الاستبقاء المعينة من قبل «هاي غـروب»، بفرص تعلـم ما هـو جديد مـن المهـارات. وينـزع الموظفون

المستــاؤون -ممن يخططون للمغادرة في عام- بحسب هوفريتشتر، إلى قول الآتي: «أعمل في وظيفة تحرمني من تعلم مهارات جديدة وتوظيفها. لا أتطــور هنا». تدرك أفضل الشركات ذلك، مجــدداً، بالفعل. يتحدث مايك كروكســون، نائب المدير البارز لشؤون المــوارد البشرية في شركة «سينوفيس فاينانشال كورب»، التي يقارب معدل التنقلات فيها، البالغ 12%، نصــف المعدل الوسطي للصناعة برمتهــا، بذلك الصدد قائلاً: «نحــاول تشجيــع الموظفين على عــدم الاهتمام بالأجر، بــل المسؤوليات وفرصــ التعلــم. لا يغادرنا، من ثم، بطريقة اختياريــة، سوى عدد قليل جداً من الموظفين البارزين».

وجهة نظر أخرى: هل يجدر بك التركيز على اللامعين في المقام الأول؟

يستنــد الاهتمام «بالموظفين اللامعــين» إلى الافتراض المتمثل بأن بعضــ الموظفين يتسمــون بالأهمية بمــا يوجب تمييزهم عــن البقية. يتحدث دايفيد إي. هوفريتشتر من شركة «هاي غروب»، بذلك الصدد، قائلاً: «يصعب العمل، وفق ذلك الافتراض، على العديد من المديرين. يتعــين على الشــركات الانسجام مع الفكرة المتمثلــة بتعاملها مع ذوي الأداء العــالي بطريقــة مختلفة، بالنظر إلى إسهامهــم بالقدر الأكبر في الشركــة». تشــير دراسة «كيبنر- تريغــو» إلى أن الشركات الرائدة في مجــال الاستبقاء تجاوزت أياً مما يدعــو للانزعاج بذلك الصدد: «لا تحتــاج تلك الشركات إلى التذكير بــأن موظفيها اللامعين هم من يوجهون بقية العاملين، ويتحملون القسط الأكبر من الأعباء».

يجـادل بعض المديرين المنتمين إلى شـركات ذات معدلات تنقلات منخفضة، مع ذلك، على أن تلك المقاربة يمكن أن تأتي بنتائج عكسية، بالنظـر إلى أن تمييـز ذوي الأداء العـالي يمكـن أن يعجـل، على نحو فعلـي، من مغادرتهم، في حين ينفّر الموظفـين الآخرين. يتحدث مايك كروكسون مـن شركة «سينوفيسـ فاينانشال كـورب»، بذلك الصدد، قائـلاً: «إن أخبرتني أنني مـن ذوي الأداء العالي، فستتوافر الإمكانية لأخـبر أياً من «صائـدي الموظفين» بذلك». يتحـدث دايفيد روسو، من شركة «إسـ إي إس إنستيتيوت»، قائلاً: «نتجنب تمييز اللاعبين وذوي الأداء العالي، بالرغم من امتلاكنا موظفين لديهم ما يؤهلهم لذلك».

يـدور جوهر تلـك الاعتراضات حول التركيز علـى الفرق بما يفوق الأفراد. تعتنق تلك الفلسفة كل من شركتي «سينوفيس» و«إس إي إس» (اللتـين تحتـلان المركزيـن الأول والثالث، على التـوالي، ضمن لائحة مجلـة «فورتشن» لأفضل 100 شركة يمكن العمل معها). يوضح روسو، بذلـك الصدد، قائلاً: «نعمل ضمن مجال بنـاء القيادة، لا الإدارة. لم تدر طريقـة عملنا حول تعيين اللاعبين، لعـدم اعتقادنا أن ذلك يفيد شركتنـا». تستخدم «سينوفيس» مقاربة بطاقات الأداء المتوازن لتقويم سلـوك مديريها وتوجيهـه. يتحدث كروكسون، بذلـك الصدد، قائلاً: «تُعلِّـم تلك المقاربة المديريـن بالآتي: «يتجسد عملكم في إنجاح كل من يعملـون تحت إمرتكـم». عملنا جاهديـن لوضع أنظمـة تعكس الفكرة المتمثلة بأن النجاح يعني «نسيان نفسك، والتركيز على الفريق».

يناقض التمييز بين أعضاء الفرق، في مثل تلك البيئات، ما هو جوهري من المبادئ. يعبر كروكسون عن الفكرة على النحو الآتي، قائلاً: «لا يمكنك أن تحظى بما هو مهم من الإستراتيجيات، في حين لا تعتقد أن موظفيك كافة يتسمون بالأهمية. لا يمكنني أن أتحدث قائلاً: «نحن شركة ذات إمكانات عالية»، لأنظر إلى اثنين من الموظفين، ثم أخاطبهما قائلاً: «أنت ذو إمكانات عالية، وأنت ذو إمكانات منخفضة». لا يتسم أعضاء الفريق بالغباء. سيلحظون عدم الترابط في ذلك الخطاب على الفور».

إبداء الآراء - للامعين على وجه الخصوص

يتجسد عامل رئيس آخر، أشارت إليه دراسة «هاي غروب»، في التوجيه وإبداء الآراء من قبل المشرفين. يتحدث هوفريتشتر، بذلك الصدد، قائلاً: «يمثل ذلك أمراً مثيراً؛ لأننا اكتشفنا أن من يتلقون المقدار الأقل من الآراء يجسدون ذوي الأداء العالي من الموظفين. لا يعتقد مديروهم حاجتهم إلى تلك الآراء - حيث ستسير الأمور على ما يرام، إن لم يستمعوا إليها، فيما يتعلق بعملهم». يتمثل ما يدعو للسخرية بأن ذوي الأداء العالي من الموظفين هم الأكثر اهتماماً بالاستماع إلى الآراء حول أدائهم. «هم من يخططون لخطواتهم المقبلة، ويفكرون في تقدمهم على الصعيد المهني. إن لم يتلقوا الآراء عن أدائهم، فسيفكرون قائلين لأنفسهم: «لا تهتم هذه الشركة بنا». يتحدث هاريس وبرانيك، اللذان صنفا أفضل ثماني ممارسات فيما يتعلق بالاستبقاء، استناداً

إلى بحثهما، قائلين: إن إحدى تلك الممارسات تتجسد، ببساطة، في «إبقاء الموظفين ضمن الحلقة». «تتمثل الطريقة الأسرع لتحويل ذوي الأداء العالي من الموظفين إلى عمال مستائين، محبطين، يسعون للبحث عن وظائف، في إبعادهم عن حلقة المعلومات المتعلقة بالشركة».

المديرون السيئون

يتحدث هاكيت، المنتمي إلى شركة «الكونفرنس بورد»، قائلاً: «لا يترك الموظفون الشركات في العادة، بل يتركون المديرين. يجسد ذلك ما يفسد الأمور. لربما تحظى ببرنامج تعويضات جيد، فيما يتعلق بالتدريب، وتؤدي بقية البرامج على نحو سليم، ولكن إن لم يحرص المدير على معاملة موظفيه المباشرين بطريقة ملائمة، فلن تهم أي من الأمور الأخرى». أشارت دراسة «كيبنر- تريغو» إلى أن 16% من المشمولين بها عيّنوا النزاع مع المدير كواحد من الأسباب الثلاثة الأكثر شيوعاً لمغادرة ذوي الأداء العالي من الموظفين. فما الذي يمكن فعله حيال السيئين من المديرين؟ تشير الدراسة إلى «عملية لحل النزاع»، من بين سبع من ممارسات الشركات الفاعلة، التي خلصت إليها، فيما يتعلق باستبقاء الموظفين: «تتجسد إحدى الممارسات الشائعة، بين الشركات الرائدة في مجال الاستبقاء، في توفير قنوات رسمية بديلة تسمح للموظفين بتجاوز مديريهم المباشرين، إن اقتضت الضرورة، وحل مشكلاتهم». تسمح شركتا «موتورولا» و«ستيلكايس»، على سبيل المثال، للموظفين بحمل شكاواهم إلى كبار المديرين في الشركتين.

عمد روجرز، المدير التنفيذي في شركة «سايبرس سيميكوندكتور»، إلى اتخاذ إجراء رسمي فيما يتعلق بالاستجابة لمظاهر النفور لدى أحد الموظفين اللامعين، ليبلغ ذروته في الالتقاء به على نحو شخصي. يتحدث روجرز، بذلك الصدد، قائلاً: «إن كنت مديراً بارزاً في هذه الشركة، وأردت إثارة المشكلات معي، فحسبك أن تترك موظفاً مهماً يغادر دون الالتقاء بي». يردف الرجل قائلاً إنه ينجح في تغيير رأي الموظفين في العديد من الأحيان.

يفسر روجرز بلوغه تلك المرحلة، قائلاً: «تتمثل القيمة المتزايدة في الشركات بموظفيها. باتت الأموال والموارد متوافرة بسهولة في مجتمعنا - لم نعد مقيدين بها. تدور الأهمية حول الموظفين الآن».

قراءات إضافية

Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent (1999, Kepner-Tregoe, Inc).

The 199899- Hay Employee Attitudes Study (1998, The Hay Group).

Finding and Keeping Great Employees by Jim Harris and Joan Brannick (1999, AMACOM).

هل يرغب الموظفون
في العمل لديك؟

لورين غاري

تعلم الشركات أن ربحيتها تزداد حين يرتئي فيها طالبو الوظائف المحتملون ما هو أفضل من خيارات التوظيف. يُفسر ذلك السبب بتكريس الشركات الكثيرَ من الجهد في السنوات الأخيرة، لا لتطوير الممارسات المتعلقة بالتوظيف، التي تساعدها على إيجاد أفضل المواهب التي تحتاجها للبقاء في صدارة المنافسة فحسب، بل لتطوير ممارسات الاستبقاء التي تدفع الموظفين الحاليين إلى الانخراط في العمل بقلوبهم وعقولهم.

لا تعد مبادرات الشركات الشاملة كافية، بكل الأحوال، بحسب المستشارة نانسي ألريتشس، التي درست «الموظَّفين المفضلين» طوال السنوات السبع الأخيرة. «تضمنت سياسات العديد من الشركات التي درستها ثغرات، بالرغم من تسلحها بإستراتيجيات لتمثل الخيار الأفضل لطالبي الوظائف. عجزت تلك الشركات، لا أكثر، عن اجتذاب أكثر العاملين قيمة واستبقائهم. يعود السبب في تلك الثغرات إلى

استنـاد سمعة الشركات، فيمـا يتعلق بتمثيلها خيـاراً أفضل للتوظيف، إلى سمعة مديريها بحد ذاتهم».

تؤيـد الدراسات المتتابعـة تلك الحقيقة، حيث تؤثـر علاقة الموظف بمديـره، إلى حد بعيد، في نظرة الأول إلى الشركة. ويزداد ولاء الموظف للشركـة حين يرى في المدير مـن يطبق رؤى الشركـة وأولوياتها، ويهتم باستيعـاب الموظـف وتطويره، في حـين يتجسد السبـب الأول لاستقالة الموظفين، بالمقابل، في عدم توافقهم مع مديريهم.

لا يمكـن للشركـة، باختصار، أن تمثـل الخيار الأفضـل للموظفين -بحسـب ما تـورد ألريتشس في كتابها «المدير المفضـل: خمس مهارات لتشجيع المواهب البارزة»- إن لم تكن تحظى، في أرجائها كافة، بمن هم مفضلون من المديرين، الذين يطبقون بأمانة أفضل الممارسات المتعلقة بقيادة الموظفين.

تتحـدث ألريتشس، بذلك الصدد، قائلة: «لـن نحقق قفزات كبيرة فيما يتعلق بـالأداء، عبر العمليات الجديدة، حتى نحقق تقدماً ملموساً فيمـا يتعلق بالقدرات الإداريـة». ما الذي يتطلبه الأمـر إذاً كي يصبح المدير مفضلاً لموظفيه؟ تردف ألريتشس قائلة: «يتجسد العامل الأبرز، بالرغم مما تؤديه ثقافة المدير ومهاراته التقنية من دور بذلك الصدد، فيمـا يتمتع به من مهـارات قيادة الموظفين، التـي تحفز الأخيرين على بـذل المزيد في عملهـم - سواء تعلق الأمر بقضـاء المزيد من الوقت مع الزبائـن، أم إجراء مكالمات إضافية. تتوافر الإمكانية على الدوام لبذل

جهـود إضافية، ولكن ممارستها الفعليـة تستند إلى العلاقة بمدير يلم بما هو أكثر من إدارة المشروعات أو الميزانيات».

يتمتع من يملك تلك القدرات من المديرين المفضلين، على الدوام، وفق ما تؤكد ألريتشس، بخمس من المهارات الرئيسة:

1. استكشاف المواهب.
2. بناء العلاقات.
3. بناء الثقة.
4. اكتساب المهارات.
5. الارتقاء بسمعة الشركات.

يتجسد مـا يعقب ذلك في تقديم النصح حـول كيفية تطوير كل من تلك المهارات، إلى جانب آراء مفيدة من قبل مديرين معروفين بكفاءتهم في تلك المجالات.

استكشاف المواهب

يتحدث بيل بيغلي، المدير في شركة «ديلويت آند تاتش»، المشرف على المـوارد البشرية في اثنتين من المناطق، قائلاً: «يتملكنا القلق حين نطّلع علـى دراسات تتنبأ بأن ما يتوافر من قوى العمل في العام 2008 سيكون أقـل بنسبة 15% مما هو عليه في الوقت الراهن». تكمن تلك التوقعات، فيمـا يتعلق بتقلص قوى العمل، وراء الضـرورة المتمثلة بسعي المديرين لوضـع الأشخاص المناسبين في الوظائـف المناسبة. لا تقـدم قدرتك،

علـى توظيف أفضل المواهب المتوافـرة، العون فيما يتعلق بزيادة القدرة التنافسيـة لوحدتك كلمـا توافرت الوظائف فحسب، بـل في إبقاء بقية أفراد مجموعتك منخرطين في جو العمل. يمكن لضخ المواهب الجديدة أن يساعد على الحيلولة دون «تحجر المعلومات» الناتج عن بقاء أعضاء الفرق مع بعضهم طويلاً.

«احرص على صقل مهاراتك، فيما يتعلق بمقابلة المرشحين، بما لا يقل عن مهاراتك التقنية الأخرى».

تكتب ألريتشس قائلة: «يتعين عليك، بغية وضـع أفضل المواهب في الأماكن المناسبـة، أن تحرص على أن تفوق الخبرات الكلية للمرشحين للعمل مع مجموعتـك ما يتمتع به المنافسون الآخرون». لم يعد بإمكانك «إيـكال الجوانب كافة المتعلقة بعملية الانتقـاء والتوظيف، بما ينم على السلبيـة، لقسـم الموارد البشرية في شركتك». لـن يكون بمقدورك، من دون العمل عن قرب مع قسم الموارد البشرية، أن تتوثق من أن المرشحين النهائيـين يمتلكون ما هو أكـثر من مجرد المهـارات التقنية والخبرات الضرورية لإنجاز العمل. يرتئـي ستيف كيلام، المدير التنفيذي لشركة «بـي آنـد دي نافيغيتـور» -الـذراع الاستشاريـة، فيمـا يتعلـق بالموارد البشريـة، لشركـة المحامـاة «بيكر آنـد دانيالز»- في هـذا الجانب من الدراسـة -تعيـين المرشحين ذوي السلـوك الأمثل، ومهـارات التواصل الأفضـل؛ لتحقيق أعلى مستويات الأداء- يرتئـي فيه أهمية أكبر كثيراً من تقويم تجارب العمل السابقة.

تحذر ألريتشس قائلة: «لا تتخذن الموقف المتمثل بـ «سأعرف المرشح المناسب حين أراه». يتعين عليك، عوضاً من ذلك، أن تحرص على صقل مهاراتك، فيما يتعلق بمقابلة المرشحين، بما لا يقل عن مهاراتك التقنية الأخرى. امنح الأفضلية، في قرارك، للمهارات التي تسم الأداء الأفضل فيما هو محدد من الوظائف. اعمل مع قسم الموارد البشرية لتعيين مجموعة التصرفات الأكثر أهمية، التي تراوح بين خمسة وسبعة، لتحقيق النجاح في كل من الوظائف التي يتقدم المرشحون إليها. إن كانت تلك الوظائف مشغولة بالفعل من قبل أي من اللاعبين، فتحدث إليهم بطريقة فردية لتحديد ما يجدر إضافته إلى قائمتك من التصرفات التي يوصون بها.

بناء العلاقات

يتحدث جاك روبرتسون، نائب الرئيس البارز والمدير الإداري لشركة «رايت مانجمنت كونسلتانتس»، قائلاً: «لا أعلم، بالرغم من نجاح العديد من الشركات فيما يتعلق باستكشاف المواهب، هل تهتم تلك الشركات، بما يكفي، بتطوير المواهب التي تختارها على صعيد التواصل. لا تزال النزعة قائمة لقول الآتي: «تم توظيفك، كما هو مفترض؛ لامتلاكك القدرة على الأداء بطريقة جيدة –لَم يجدر بنا، من ثم، تدعيم علاقاتك المهنية؟».

يكشف مثل ذلك الموقف نقطة ضعف شائعة فيما يتعلق بالإدارة: يغفل العديد من المديرين –بالرغم من نيل معظمهم التقدير للدور الذي

يلعبونـه في مساعـدة الموظفين على تطوير خبرتهـم، المتمثلة بالمهارات الصعبـة المطلوبـة لبلوغ الكفـاءة المهنية- عن السبـل التي تمكنهم من مساعـدة الموظفين على تطويـر علاقاتهم، التـي يحتاجونها، على حد سواء، ليبرعوا في عملهم.

«تزيد قابلية الموظفين، حين تكسب ثقتهم، للوقوف بجانبك في الأوقات العسيرة».

تتحدث ألريتشس، بذلك الصدد، قائلة: «يتجسد أحد التمارين، التي يمكـن أن تساعـدك على البدء بذلـك العمل، في تقـويم كل من موظفيك فيمـا يتعلـق بالأنماط الأربعـة لعلاقات العمـل التي يقيمونهـا: علاقتهم بـك (المدير)، علاقاتهـم المتعددة بأقرانهـم، علاقاتهم بواحـد أو أكثر من الأقسام الأخـرى، علاقاتهم المختلفة بالمجتمـع (الزبائن، البائعون، المنظمـات المدنية والمهنيـة). ستتمكن، ما إن تلم بنقـاط القوة والضعف لدى موظفيك، من البدء بوضع الإستراتيجيات التي تمكنهم من التطور.

تحتاج تلك الإستراتيجيات، بلا شك، إلى أن تصاغ بطريقة فردية. يتحدث كيلام، بذلك الصدد، قائلاً: «يستجيب الناس بطريقة مختلفة لأنمـاط الإدارة والتواصـل المختلفـة. يجـدر بـك، عوضاً مـن معاملة الموظفـين كما تحب، أن تعاملهم كما يحبون». تتجسد الطريقة الوحيدة لتعيين المقاربات المناسبة لكل من الموظفين في إبقاء التواصل معهم.

يتحـدث آلان هيكسـ، في ذلـك، قائـلاً: «استند برنامجـي لتطوير العلاقـات، طوال مـدة عملي التي استمرت 46 عامـاً في مجال الرعاية

الصحيـة، إلى الاجتماعـات التي أعقدها مع الموظفـين كل ستة أشهر. اعتدت، حتى مدة إدارتي مشفى مكون من ألف سرير، إحضار الموظفين في مجموعـات تـراوح بـين 30 - 40 فرداً، حتى يحظـى الجميع بفرصة الاستمـاع إلي حين أناقش ما أنجزناه أخـيراً، وما نخطط للقيام به في الأشهر الستة المقبلة، قبل التعبير عن آرائهم ومخاوفهم».

يتحدث كيـلام، بذلك الصدد، قائلاً: «يخشى الموظفون، في العديد مـن الأحيان، إثـارة ما يجب التحدث بشأنه من الأمـور». يؤكد الرجل، بغيـة مساعدة الموظفين على تجاوز تلك المشكلة، ضرورة قيام كل منهم بإحضار مذكرة من ورقة واحدة -مدة اللقاء المباشر الاعتيادي- توضح أهدافـه الحالية، وما أنجزه منذ اللقاء السابـق، وما يمكن أن يواجهه من صعوبات مع كيلام، الذي يعد مذكرة مماثلة بدوره.

بناء الثقة

تشير دراسات، أجريت من قبل «ذا غريت بليس تو ورك إنستيتيوت»، إلى ضـرورة قيـام المديرين، الراغبـين في بناء وحـدات تسودها الثقة العالية، بالتركيز على النقاط الآتية:

- المصداقية: احرص على تواصلك مع الموظفين، وسهولة وصولهم إليـك. أظهر الكفاءة فيما تقوم به مـن تنسيق للموارد، والأمانة في تنفيذ رؤية الشركة.
- الاحـترام: تعاون مع الموظفـين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ذات الصلـة. أظهر التقدير لجهودهم (لا تنسب الفضل لنفسك أبداً

فيمــا يتعلق بإنجازاتهم)، والدعم لتطورهــم المهني، والاهتمام بحياتهم الشخصية.

- العدالــة: تجنب المحاباة في التوظيف والترقية. احرص على منح حق التظلم لمن يعتقد تعرضه للتمييز من الموظفين.
- الافتخــار: أظهــر التقدير لعمل مجموعتــك، والاحترام لمنتجات الشركة ومكانتها في المجتمع.
- التلقائيــة: كُــنْ نفســك - يسهل ذلــك على موظفيــك التصرفَ بطريقة مماثلة. أوجد حساً من الروح الجماعية.

يرتئي، من يظهر تلك الصفات من المديرين، أنهم مسؤولون عن إيجاد فرص النمــو والتطور لموظفيهم. يستحضر روبرتســون، من شركة «رايت مانجمنــت كونسلتانتســ»، مديــراً سابقاً أعــده، منذ اليــوم الأول، لتولي ثــلاث وظائف، فيما يتجاوز نطاق وظيفته الأساسية، قائلاً: «تمثل ما كان يقوم به، في بعض الأحيان، بما هو بسيط من الأمور، كإشراكي فيما يفوق مستــواي من الاجتماعــات، على وجــه الاحتمال، كوسيلــة لإطلاعي على المسائــل والتحديات الــواردة في تلك الاجتماعــات. يتجسد أكثر ما يمكن أن تحظــى بــه من التجــارب المفيدة في العمل لدى مــن يثق بك، ويمنحك الحرية للتطور. لن تجرأ على أن تخيب ظن مدير من ذلك النوع».

تزيــد قابليــة الموظفــين، حــين تكسب ثقتهــم، للوقــوف بجانبك في الأوقــات العسيرة. عمد هيكس، حين ارتأى تدني مستوى قسم يديره في أحــد المستشفيات، إلى استبدال الفريق برمته. تمكن الرجل من القيام

بذلك بفعل الثقة التي بناها مع الطاقم الطبي: «تفهم أفراد الطاقم الطبي ضرورة القيام بتلك الخطوة، بالرغم من عدم رغبتهم في أن يمثلوا جزءاً منها».

اكتساب المهارات

يتحدث روبرتسون قائلاً: «إما أن تحظى بعشرين عاماً من الخبرة، أو بعام واحد من الخبرة مكرراً عشرين مرة. ستتدنى مهاراتك إن لم تصقلها باستمرار».

تنصح المستشارة ألريتشس قائلة: «اعمد -بغية مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، لا على صقل القديمة فحسب- إلى تطوير مهمة تدريبية صغيرة في مجموعتك. أوجد قوة مهام تعليمية تتولى تعيين المهارات، والتصرفات، والمعلومات التي يحتاجها أفراد المجموعة، بالقدر الأكبر، لأداء عملهم بطريقة أفضل، وتحقيق أهداف الوحدة. اعمد، عبر مجموعة من الطرق -الجلسات التعليمية، مجموعات النقاش، المكتبات التي تجمع الأبحاث من الصحف والمواقع الإلكترونية المتخصصة، التمارين المختصرة للتعريف بالعمل واختباره، التدريب على ما هو مختلف من المهام- إلى توفير ما هو مناسب، ويمكن احتمال كلفته، من فرص التعلم. تكفي عشرون إلى ثلاثين دقيقة في اليوم، على وجه العموم، للمضي بعجلة التعليم قدماً».

تردف ألريتشس قائلة: «لا يعد التعلم المستمر كافياً بكل الأحوال. يتعين عليك إشراك الموظفين فيما هو متواصل من التدريس، على حد

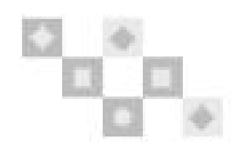
سواء. لا يساعد التدريس الموظفين على تثبيت المعلومات التي تلقوها للتو فحسب، بل يمكنهم كذلك -بما يعد أكثر أهمية على وجه الاحتمال- من تطوير مهارات نقل المعلومات، التي تعتمد عليها الشركات بطريقة متزايدة».

الارتقاء بسمعة الشركات

يجدر بتحسين صورة الشركة، في نظر موظفيك، أن يتبوأ ما تقوم به من أنشطة الاستبقاء. لمَ؟ أشارت دراسة أجريت في العام 2001، من قبل شركة «تاورز بيرين»، إلى أن 56% على الأقل -من بين ستة آلاف شملتهم الدراسة، على وجه التقريب، من المنتمين إلى شركات متوسطة وكبيرة في الولايات المتحدة وكندا- قالوا إنهم منخرطون بشدة في البحث عن وظيفة، أو مستعدون للعمل في وظيفة أخرى. تظهر دراسة أخرى، إضافة إلى ذلك، أجريت من قبل شركة «رايت مانجمنت كونسلتانتس»، أن نية الموظفين للبقاء مع شركاتهم، حتى يمضوا ستة أعوام معها، تبقى أقل مما كانت عليه مدة العام الأول لوجودهم فيها، ولا تتجاوز ذلك حتى يمضوا عامهم السابع في تلك الشركات. تتمثل ترجمة ذلك بالآتي: لا يمكنك مقارعة جهود الشركات الأخرى «لسرقة» موظفيك الحاليين، إلا عبر تشجيعهم وتلميع صورة الشركة على نحو متواصل.

تكتب ألريتشس، بذلك الصدد، قائلة: «احتف بموظفيك بوصفهم أفراداً. ذكّرهم بأهمية عملهم لأهداف الشركة الإستراتيجية، واحرص

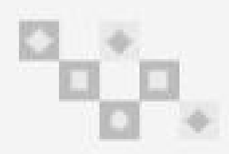
على إطلاعهم على جهود شركتك لتحويل المجتمع إلى ما هو أفضل من الأماكن - تشير الأبحاث، حول النشاط الخيري للشركات، إلى زيادة قابلية الموظفين للبقاء في شركاتهم، بمقدار خمس مرات، حين يحملون انطباعاً جيداً عن الجهود الخيرية لتلك الشركات.



أشرك موظفيك

يمثل إشراك أكثر موظفيك موهبة عاملاً رئيساً للاستبقاء، ويولد فوائد مهمة لشركتك. ستكتشف، في مقالات هذا القسم، أساليب فاعلة لإشراك الموظفين القيمين. توافر مراجعات الأداء، على سبيل المثال، فرصاً ممتازة لإطراء الأداء الجيد، ودعوة الموظفين للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم فيما يتعلق ببيئة العمل. يمثل التوجيه -العملية التفاعلية التي تساعد موظفيك عبرها على تعيين طموحاتهم المهنية وتحقيقها- أداة فاعلة أخرى لإشراك موظفيك.

ستجد في هذا القسم، إضافة إلى ذلك، إرشادات لتوظيف كل من التقدير والمكافأة، بصور مبدعة، لإشراك الموظفين الموهوبين. يمكن، على حد سواء، لإعادة تعريف ما يتوقع موظفوك إنجازه -تحدي الموظفين، على وجه الخصوص، للقيام بما هو معقد من المهام بطريقة متزايدة- أن يزيد من التحفيز، ويشجع الأداء.



مَن المسؤول
عن إرضاء الموظفين؟

آنجيليا هيرين

تزخر أدبيات الإدارة بالنصح للمديرين الراغبين في القيام بمراجعات أداء فاعلة للموظفين. ما الحل السحري لذلك؟ وظف جلسات المراجعة لتحديد ما هو واضح من التوقعات والأهداف، ولكن لا تنس، على الإطلاق، الثناء على العمل الجيد، والاستماع عن قرب إلى مخاوف الموظفين.

لَم تخلص العديد من الدراسات، من ثم، بالرغم من كل تلك النوايا الطيبة، إلى أن الموظفين تعساء جداً؟ أشارت دراسة أجريت حديثاً، من قبل شركة «تاورز بيرين»، على 1100 موظف، من 1004 شركات، على سبيل المثال، إلى أن ثلثهم ينظرون «بسلبية كبيرة» إلى وظائفهم، ويشعرون بالإجهاد، والارتباك، فضلاً على تعبيرهم عن عدم تلقي الدعم في وظائفهم.

تتحدث المستشارة بيفرلي كاي، بذلك الصدد، قائلة: «يجسد عدم الارتباط ما هو واقعي من الأمور، ولكنه لا يعود إلى قيام المديرين بما

هــو سيئ من مراجعات الأداء، بـل إلى عدم استغلال الموظفين جلسات المراجعة للتحدث عما يريدون ويحتاجون».

لا تحقـق المراجعـات غاياتهـا، بحسـب كاي؛ لافتقــار العديـد من الموظفــين إلى المهــارات الضروريــة للتعبــير عــن مخاوفهــم، وتقــديم اقتراحات للتغيير، والدفاع عن مطالبهم - مهارات التواصل التي تعتقد بضرورة التركيز عليها، من قبل الشركات، مدة عملية المراجعة.

تــردف كاي قائلــة: إن تلك المهارات تتســم بالأهمية الآن، على وجه الخصوصــ، في أســواق العمل الشحيحــة، حيث يعمد بعضــ الموظفين ببساطة، بدافع من يأسهم من إيجاد وظائف أخرى، إلى إهمال عملهم عــبر العزوف عــن الانخراط فيــه، والخروج بمــا هو أقل مــن الإنتاج، وقضاء وقتهم بتعاسة، فضلاً على ما يسببون منها لزملائهم.

تتابع كاي، شريكة شارون جوردان- إيفانز في تأليف كتاب (أحببه، لا تتركـه: 26 طريقة لنيل ما تريد في العمـل)، قائلة: «تجري الشركات الدراسات عن الموظفين، ثم تعهد إلى موظفي الموارد البشرية والمديرين بمعالجة شكاواهم. يتجسد ما لا تقوله الشركات لموظفيها في الآتي: «قد بلغتنا شكاواكم، وستلعبون دوراً كبيراً في معالجتها».

«يمثل إرضاء الموظفين طريقاً ذا اتجاهين، حيث يتجسد أحدهما في القادة والمديرين، والثاني فيما يقدمه الموظفون من مبادرات، ويبذلونه من جهود».

عمـدت كاي، خبـيرة استبقاء الموظفـين -التي تقـدم الاستشارات لعدد من الشركات الـواردة في لائحة مجلة فورتشن لأفضل 500 شركة

أمريكية- أخيراً إلى إجراء دراسة على 400 ممن استبدلوا وظائفهم، لمعرفة السبب الذي دفعهم إلى ترك شركاتهم. قابلت كاي، فيما بعد، مديريهم السابقين، وأخبرتهم بالأسباب التي أوردها موظفوهم. تتحدث السيدة، بذلك الصدد، قائلة: «تحدث جميع المديرين، على وجه التقريب، قائلين: «لَم لَمْ يخبروني؟ لم أكن أعلم بذلك، كان من الممكن أن أفعل شيئاً». استنتجت، بالنظر إلى ما سبق، أن الشركات الذكية تحتاج مقاربة عمليات المراجعة استناداً إلى الطرفين، لا أحدهما».

ما الذي تريده حقيقة؟

تتحدث كاي، قائلة: «إن أردت الحصول على ما تريد كموظف، فلا تتوقع من المديرين القيام بالخطوة الأولى، ولا تدفعهم، على الإطلاق، إلى أن يخمنوا بشأن ما تريد - لأنهم سيخمنون، في الكثير من الأوقات، على نحو خاطئ، وإن كانت نواياهم حسنة».

تردف كاي قائلة: إنه يتعين على الموظفين، عند حضور جلسات المراجعة، أن يتسلحوا بما هو واضح جداً من الأفكار حول ما يريدون، وكيفية المطالبة به -سواء تعلق الأمر بالتغييرات، أم برامج التدريب، أم الإجازات، أم مطالبة المدير بتغيير سلوكه.

تتابع كاي قائلة: «يتمثل الخطأ الأكبر بعدم القيام بالتخطيط سلفاً. فكر في الأمر وكأنك تقابل نفسك: ما الذي أود إنجازه؟ ما خططي؟ ما الذي أنوي قوله؟ من الذي يتعين علي إقناعه؟».

يتعـين علـى المديرين، بحسـب كاي، توجيـه الموظفـين؛ لإدراك أن عبـارة «أشعـر بالاستياء» لن تعود باستجابـات ملموسة، في حين يسهم تقديم الاقتراحات، للمساعدة علـى حل المشكلات، في تلقي استجابات مباشرة. تردف كاي، بذلك الصدد، قائلة: «تذكر أن المديرين يطالَبون يوميـاً بحل المشكلات. تتمثل غايتك بعرض مشكلة ما، والتقدم بأفكار حول كيفية حلها».

يتمثـل سوء الفهـم الشائع، بحسب كاي، لـدى المديرين عند اقتراب موعد المراجعة، بـأن الموظفين سيطالبون بالعلاوات والترقيات، لا أكثر، في حـين يتطلـع الموظـف، في حقيقـة الأمـر، إلى الحصول علـى الدعم والتقدير. يعتقد الموظفون على حد سواء، في الكثير من الأوقات، بالرغم مما سبق، أن المال يجسد الشيء الوحيد الذي يتعين عليهم المطالبة به.

> **«اعمد، عند التقدم**
> **بطلب لمديرك، إلى توضيح**
> **ما يفيده في ذلك الطلب».**

قيـل لكاي في ورش عمل للموظفين، بحسب ما تورد، إن طلب المال أسهـل مـن طلب التقديـر. إذ تكمـن المشكلة، بـرأي كاي، فيما يسم مفاهيـم التقدير، والكرامة، والاحترام من ضبابية شديدة بالنقيض مـن المال، الذي يمكن تعيينه بسهولة. تردف السيدة قائلة: إن أفضل مقاربـة للمشكلة تتمثل بوضع لائحـة بشأن ما يمكن أن يعنيه التقدير في مكان العمل.

تتابع كاي قائلة: «إن افترضنا أن المراجعات تقول بارتفاع مستوى أدائك، ولكنك تشعر، في معظم الأوقات من العام، بالتجاهل والإهمال، فكن مستعداً لإخبار المدير برغبتك في الاستماع إلى رأيه حين تقوم بما ينال إعجابه». إن لم يكن ذلك مناسباً، فأخبره برغبتك في احتساء فنجان من القهوة، في كل شهر، والاستماع إلى رأيه بشأن ما أجدت القيام به، على وجه الخصوص، في المدة الأخيرة. أعلمه، بكلمات أخرى، برغبتك في تلقي استجابته بطريقة مباشرة، لا عقب ستة أشهر.

تضيف كاي، بذلك الصدد، قائلة: «ركز على التفاصيل. لا تكتف بعبارة «أنت جيد في عملك». أخبره برغبتك في الاستماع إلى رأيه الإيجابي بطريقة مفصلة، حين تقوم بأي من الأعمال».

تمثل التفاصيل ما هو أكثر من الأهمية، بالمقابل، إن اتسم سلوك المدير بالاستخفاف أو عدم الاحترام. تردف كاي، بذلك الصدد، قائلة: «لا يمكنك الاكتفاء، في تلك الحالة، بمخاطبة مديرك قائلاً: «أنت سلبي جداً». يتعين عليك أن تتحدث بالتفصيل، بما يماثل العبارة الآتية: «تتأثر قدرتي على العمل بفاعلية، مع أعضاء فريقي، حين تنتقدني في الرواق أمامهم».

التقدم بالاقتراحات

يشير الموظفون فيما يُجرى عنهم من دراسات، بطريقة متكررة، إلى أنهم «عالقون» في وظائفهم، فضلاً على اعتقادهم أن المديرين لا

يعملــون على تطويرهم. تجــادل كاي في حاجة الموظفــين إلى أن يكونوا محددين جــداً مع أنفسهم، فضــلاً على تعيين ما يحتاجــون من المهام التطويريــة أو البرامج التدريبيــة، والكيفية التي يمكن أن تهيئهم بها لما يرغبــون من الوظائف. لا يعني ذلك، بحســب كاي، إلا القيام بالبحث، قبــل المراجعات، لتعيين فرص التدريب وكلفتها. تقترح السيدة أن يعمد الموظف، إن كان يخطط للمطالبة بالانتقال إلى وظيفة أخرى، إلى وضع خطة لآلية الانتقال، وإيجاد البديل.

يتعــين علــى الموظفين، وفق ما تضيف كاي -في حــين تسم الإيجابية ذهابهم إلى مراجعات الأداء بما هو مدروس بعناية من خطط التغيير- أن يتذكــروا ضرورة التسلح بعدد من الخطــط البديلة، على حد سواء، لتحقيق أهدافهم.

تتابــع كاي قائلة: «يتمثل الخطأ الأكــبر بالقدوم بالمطالب. يجدر بك، عوضــاً من ذلك، أن تخاطب مديرك قائــلاً: «ها هي مشكلتي، وها هي ثــلاث من الفِكَر لحلهــا». ستمنح مديــرك، بتلك الطريقة، هامشاً للحركة.

«ستُظهر، إضافة إلى ذلك، أنك تقوم بواجبك على أكمل وجه، فضلاً على دعوة مديرك لإضافــة المزيد من الحلول إلى القائمة. إن اكتفيت، عوضــاً من ذلك، بالدخول قائــلاً: «أود أن أترقــى»، فستحشر مديرك في الزاويــة». تصعب الاستجابة للمطالــب جداً، بالمقارنة بمجموعة من الخيارات المدروسة.

إنجاز الاتفاق

يتمثـل أكـثر ما يتسم بالبساطـة -ويتم تجاهلـه- بحسب كاي، من الجوانـب المتعلقـة بمطالب أي من الموظفين، بتوضيـح ما يفيد مديرك في تلك المطالب.

أوضح ما يمكـن أن يقدمه خضوعك للتدريب والدورات، على سبيل المثال، من عون لمديرك ووحدتك على الأداء بفاعلية أكبر. يتعين عليك، على حد سواء، مقاربة المسائل المتعلقة بالأعمال: ما الذي يمكن أن يلبي به هذا التغيير حاجات العمل الآنية؟ كيف سيزيد من القيمة، فيما يتعلق بالشركة، ويسهم في إنجاز مهمتها؟ تتحدث كاي، بذلك الصدد، قائلة: «يتعلـق الأمـر، إضافة إلى ذلك، بتوضيح الكيفيـة التي يمكن أن يسهم بها تحسين تواصلك مع الرؤساء، أو ترقيتك إلى ما يتسم بإستراتيجية أكبر من المناصب، في تقديم العون للشركة على وجه العموم».

كـن مهيئاً لمساعدة المدير على تعيين ما يمكن أن يعيق تلبية مطلبك -سـواء تعلق بالأشخاص، أم مشكلات الميزانيـة، أم العوامل الزمنية- وكن مستعداً لتوفير الحلول.

تتابـع كاي قائلـة: «تملك، على الأرجـح، فكرة واضحـة عما يمكن أن يعيـق تلبيـة مطلبك -وهو مـا يفسر عدم مطالبتك بـه في السابق. إن أمضيـت كل ذلـك الوقت، بـكل الأحوال، في التفكـير في المشكلات، فسيكون بمقـدورك، على الأرجح، إيجاد ما يكفل حلها من الأفكار على حد سواء».

كيف يقود المديرون المميزون الموظفين؟

بول ميكلمان

يتحـدث كيرت كوفمـان، المدير الـدولي للاستشـارات، فيما يتعلق بإشـراك الموظفـين والتـزام الزبائن، في معهـد غالوب، قائـلاً: «تبدأ سلسلـة الأحـداث، التـي تـؤدي إلى نتائـج قويـة وراسخة علـى صعيد الأعمـال، بالمميزين من المديريـن الذين يتحدون الممارسـات الإدارية الشائعة، على نحو فعلي، في كل من المنعطفات».

مـا الإسهـام الأبـرز للمميزين مـن المديريـن؟ يرفعـون مستويات المشاركـة مـن قبل العاملين لديهم. إذ يشير بحـث لمعهد غالوب إلى أن 28%، لا أكـثر، من الموظفين في الولايات المتحدة منخرطون في عملهم، أو يعملـون بفاعلية للارتقاء بشركاتهـم، وهو ما يؤثر بطريقة مباشرة، كما تشـير دراسات المعهد، في النـاتج النهائي لتلك الشـركات. ويؤدي انخراط الموظفين إلى التزام الزبائن، الذين يزيدون من نمو الشركات بدورهم، فضلاً على ربحيتها على المدى الطويل، وأسعار أسهمها.

ما الذي يميز، من ثم، المديرين الذين لايستبْقون الموظفين المميزين فحسب، بل يوظفـون، عبر تشجيع الانخراط، طاقاتِهم الكاملة أيضاً؟ يكمـن الجواب، بحسب كوفمان -شريـك ماركوس بكينغهام في تأليف

كتـاب «أولاً، اكسـر القواعد كافة: مـا الذي يفعله أعظـم المديرين في العـالم على نحو مختلـف؟»- في رفض الطريقـة التقليدية المتبعة فيما يتعلـق بأربعة من المجـالات الرئيسة لقيادة الموظفـين: الانتقاء، تعيين التوقعات، التحفيز، التطوير.

الانتقاء

ينتقـي معظم المديرين الموظفين استناداً إلى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفـة، ولكـن المديرين المميزين ينتقـون موظفيهم استنـاداً إلى ما يملكونه من مواهب. يعرف كوفمان الموهبة بالنمط المتكرر من التفكير، والشعـور، والسلوك، ويفسر السبـب في اختلاف النتائج الصادرة عمن يملكون القدر ذاته من المهارات والتدريب. يقول كوفمان بذلك الصدد: «يملـك العديد من الناس الموهبة. يمثل من تتناسب مواهبهم الطبيعية مع عملهم، مع ذلك، سلعة نادرة قيمة».

يردف كوفمان قائلاً: «فكروا فيما يميز مندوبي خدمة الزبائن ذوي الأداء العـالي. يحصـل جميع المندوبـين في الشركات علـى القدر ذاته مـن التدريب، ولكن أفضلهـم يتلقى مكالمات أقل مـن المعدل الوسطي، بمقـدار الثلث، لحل المشكلة ذاتها. لمَ؟ لأنهـم يستخدمون الهاتف أداة للتودد إلى الزبائن –يمكنهم أن يتخيلوا ما يبدو الزبون عليه، وما يوجد فيـه من الأماكن. يبتسمون ويومئـون بالرغم من عجز الزبون عن رؤية مـا يفعلـون. تقودهم موهبتهم، علـى نحو غريزي، للتعامـل مع كل من الزبائن بأكثر السبل فاعلية».

يقـاوم المديـرون المميـزون الإغـراء المتمثـل بتوظيف مـن تتناسب

مهاراتهم مع الآليات القائمة للعمل، ويقومون، عوضاً من ذلك، بالتماس من تعيد موهبتهم تعيين تلك الآليات.

تعيين التوقعات

تنص الطريقة التقليدية على ضرورة قيام المديرين بتعيين الخطوات التـي يحتاج الموظفـون اتباعها لإنجـاز مهام محددة. يعمـد المديرون المميزون، بالنقيض من ذلك، إلى تعيين النتائج التي يبغونها، ويفسحون المجال لكل من الأشخاص لتوظيف مواهبهم الفردية لبلوغ تلك النتائج. ويعمـد المديرون المميزون، على سبيل المثال، في حين يحجمون في العادة عن فرض الخطوات التي يجـب اتباعها، إلى إعطـاء توجيهات معينة حين تتطلب الدقة أو السلامة ذلك، أو حين تصبح معايير الشركة على المحـك، ولكنهـم لا يسمحون لذلك، بـكل الأحـوال، بالتشويش على ما يوجهه الموظفون من تركيز على النتائج.

التحفيز

تنص الطريقة التقليدية على أنه «يمكن لأي كان أن يكون ما يريد». وينــزع المديـرون، من ثـم، إلى التركيز على إيجاد نقـاط الضعف لدى الموظفـين وإصلاحها. يـؤدي ذلك إلى مراجعات وخطـط تطوير تركز علـى ما يتسـم بالسلبية –حيث يتـم تأكيد «تطوير» الموظـف؛ ليصبح شخصاً آخر لا يمت إليه بصلة.

يؤكد المديرون المميزون، بالنقيض من ذلك، على تطوير نقاط القوة المتفـردة لموظفيهم، لتنمية مواهبهـم بطريقة إضافية، في حين يضعون الإستراتيجيات لإصلاح نقاط ضعفهم. وتتمثل المسألة الرئيسة، بذلك

الصدد، بتحديد كيفية الاستفادة، على نحو أكبر، مما يحسن الموظفون أداءه بالفعل.

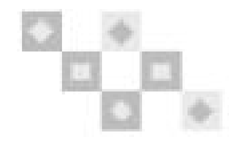
التطوير

يعمد المديرون التقليديون إلى تقويم الموظف وتطوير الأداء، في حين يقوّم المديرون المميزون الأداء ويطورون الموظف -لإدراكهم الحقيقة المتمثلة باختلاف الموظفين، وضرورة معاملتهم استناداً إلى ذلك.

تمثل الترقية، في نظر معظم الشركات، المسار الطبيعي للتقدم، ولكن هل يعد ذلك المسار صحيحاً على الدوام؟ يجيب كوفمان قائلاً: «لا؛ لأن النجاح في أحد الأدوار لا يكون بالضرورة مؤشراً على النجاح في غيره».

فلننظر إلى ما يمنى به العديد من مندوبي المبيعات المميزين، من فشل ذريع، حين يرقون إلى مديرين للمبيعات. تختلف القدرة على البيع، على نحو كلي، عن نظيرتها المتعلقة بالإدارة. تنحّي الترقية، إضافة إلى ذلك، موظفَ المبيعات المميز عن الموقع الذي يفيد فيه الشركة بطريقة ملموسة.

يلتمس المديرون المميزون ما يناسب مواهب موظفيهم، ويحرصون على أن يكافَؤوا على أدائهم، وأن يتم تطوير مواهبهم عبر ما يتسم بالمزيد من التحدي والأهمية، بطريقة تدريجية، من المهام.



كيف تدرب موظفيك؟

مارثا كرومر

لنفرض أنك ستتولى، بدءاً من الغد، قيادة فريق تطوير الخدمات المالية، وستُوكل عليك المسؤولية عن إيجاد أشكال جديدة مختلفة ومتميزة لما هو بارز من المنتجات التي تحظى بسجل طويل ناجح فيما يتعلق بالمبيعات للعامة. تعرف أعضاء الفريق بالفعل، ويمثل معظمهم من تريد من الموظفين - أذكياء، مبدعون، مرنون، يملكون طاقات عالية.

يشذ فرانك، أقدم أعضاء الفريق، عن القاعدة. وهو يمثل الرجلَ المفضل للجميع - استناداً إلى مبدأ خالف تعرف، على الأرجح. لا يتسم فرانك بالإبداع، على الإطلاق، كما تبدو الحال عليه. يتجسد رده التقليدي، على أي من الأفكار الجديدة التي يطرحها بقية أعضاء الفريق عليه، في التساؤل: هل العامة بحاجة بالفعل «إلى طريقة أخرى تدفعهم إلى شراء منتج اتسم بالجودة 50 عاماً»؟. يتسم الرجل بضمير حي جداً، مع ذلك، ويعتمد الفريق عليه لتقديم التقارير المتعلقة بالأبحاث والخلفيات، التي تستغرق على الدوام وقتاً أطول، كما تبدو الحال عليه، مما يجدر بالآخرين أن يمنحوها.

عمدت الشركة، قبيل ممارسة دورك الجديد، إلى إطلاق عملية جديدة، فيما يتعلق بالتقويم ومنح العلاوات، تكافئ فريقك على ما يمكن أن يخرج به إلى السوق من أفكار جديدة حول المنتجات. لا شك من أن فرانك سيضعف من فرص الفريق فيما يتعلق بذلك الصدد. إن لم تجد طريقة لتوظيف فرانك على نحو منتج، فسيمتعض بقية أفراد الفريق منه. كيف يمكنك تحويل فرانك إلى شخص فاعل مبدع؟ بدأ الرجل بالفعل بإظهار ما ينم على اتخاذه موقفاً دفاعياً -لعلمه أن عملية التقويم الجديدة ستطيح به في نهاية المطاف.

لا يمكنك حل تلك المشكلة فيما يتعلق بفرانك. تتمثل نقطة ضعفه بافتقاره إلى الإبداع، ولن يكون بمقدورك، ببساطة، أن تدفع غير المبدعين من الموظفين ليصبحوا أكثر إبداعاً. لربما تتمكن، بكل الأحوال، من تدريبه ليصبح أكثر إنتاجية —أو ليلعب دوراً آخر في الفريق.

تسهم أفكار جديدة، نابعة من التوسع السريع لمجال التدريب الإداري مدة نصف العقد المنصرم، في تزويد المديرين، في يومنا هذا، بما يتسم بالعملية من الإرشادات. لنرَ ما يمكننا الحصول عليه من نصح من الخبراء الذين يمكن أن يتعاملوا مع شخص كفرانك.

يدور التدريب الإداري حول استغلال طاقات موظفيك، بالقدر الأكبر، عبر إظهار التقدير والاحترام لهم. يوضح ستان هاستيد، مدرب الأداء ومدير شركة «بي تي إم غروب»، ذلك قائلاً: «يتجنب التدريب الجيد التحكم والإكراه. حيث يلتمس التدريب ما يتسم بالصحة والنجاح من الأمور».

أوجد الثقة والاحترام المتبادلين

تتوقف علاقة التدريب الناجحة، بحسب جايمس فلاريتي، المدرب الإداري ومؤلف كتاب «التدريب: إثارة الامتياز في الآخرين»، على ثلاثة من العوامل المستندة إلى بعضها: الثقة، الاحترام، حرية التعبير. يتعين عليك، بغية بناء تلك العلاقة، أن تحرص على انسجام أفعالك مع أقوالك. لا تخبر الآخرين بما يسر إليك موظفوك. نفذ ما تقطعه من وعود والتزامات. كن نزيهاً، موضوعياً، وعادلاً، وتذكر أنك لست ملزماً «بمحبة» الشخص؛ كي توجد علاقة من الثقة والاحترام المتبادلين معه.

اطلب الإذن بالتدريب

انسَ أنك المدير. أظهر المراعاة والاحترام لموظفيك، عبر سؤالهم الموافقة على منحهم التوجيه. يمكن لذلك أن يتسم بالبساطة بما يعادل قول الآتي: «هل يمكن أن أقدم بعض الاقتراحات؟»، أو «هل يمكن أن تتقبل اتباع مقاربة مختلفة لتلك المشكلة؟». ستعرض على موظفيك، عبر مفاتحتهم بتلك الطريقة، على نحو فعلي، المشاركة فيما تملكه من سلطة وسيطرة معهم. يقلل ذلك إلى الحد الأدنى، بدوره، من إمكانية مواجهتك بما هو دفاعي من الردود.

أعد التفكير في غايات الأداء

يعمد المديرون، في مراجعات الأداء التقليدية، إلى إبراز «نقاط الضعف» التي يجدر بالموظفين محاولة إصلاحها. تتمثل الغاية بإيجاد موظفين «مصقولين ومطورين جداً». توضح جينيفر وايت، في كتابها

الجديد «ادفع موظفيك إلى الطموح دون أن تدفعهم إلى الجنون»، قائلة: «إن نحّيت نقاط قوتهم -المهارات التي يمكن لهم استخدامها لإيقاع أثر حقيقي- جانباً، ودفعتهم إلى تركيز انتباههم على إصلاح نقاط ضعفهم، فستوجد مجموعة غبية من الموظفين الذين يشبهون البقية، ويتصرفون مثلهم... لا عجب، في تلك الحالة، من عجزك عن تحقيق أي تقدم، على صعيد الإبداع أو الابتكار، مع فريقك». يمكن أن يتمثل ما هو أفضل كثيراً من المقاربات بالتغاضي عن نقاط الضعف، والقيام، عوضاً من ذلك، بتشجيع ما يحسن موظفوك أداءه وتطويره بطريقة طبيعية. تقترح وايت أن يبحث المدربون عن المجالات التي يمكن أن يبرع فيها موظفوهم، وأن يزودوهم بالفرص؛ لإحداث ما هو حقيقي من التغيير. يبحث المدرب الجيد عن السبل الكفيلة بتعزيز نقاط القوة لدى موظفيه. هل يجدر بك الاهتمام، حقيقة، بالفوضوية التي تسم مكتب الموظف، أم بعدم تنظيمه، أم بانطوائيته، إن برع ذلك الموظف فيما هو مهم من المجالات؟

اِرْتأ القوة في «نقاط الضعف»

اعمد، عوضاً من النظر إلى مواطن الضعف لدى موظفيك كشيء يجب إصلاحه، إلى محاولة رؤيتها كوجه آخر لنقاط قوتهم. يمكن لما تعده ضعفاً، على سبيل المثال، أن يمثل حساسية زائدة، بطريقة فعلية، في نظر الآخرين - وأن يكون مفيداً جداً فيما يتعلق بالمبيعات، وخدمة الزبائن، أو الاستشارات.

مهارات التدريب

اعمل على تطوير المهارات الآتية؛ لتستفيد بالقدر الأكبر من جلساتك التدريبية:

التحضير: لا تعمد إلى الارتجال، وإن كانت جلسة التدريب غير رسمية. يجدر بك، على أقل تقدير، أن تراجع في ذهنك المحاور التي يدور حولها التدريب، وكيفية التعامل مع أعضاء فريقك، والأسئلة التي ستطرحها، وما يمكن اقتراحه من إجراءات المتابعة. يمثل كل تفاعل تدريبي ما هو قيم من الفرص –لا تترك النتائج للمصادفات.

المراقبة والتقويم: راقب كيفية عمل موظفيك وتفاعلهم مع الآخرين. ما الأثر الذي يوقعونه فيما يتعلق ببقية أعضاء الفريق، أو الأهداف والغايات الكلية؟ تجنب إطلاق الأحكام، أو الخروج بافتراضات، وابحث عن السبل الكفيلة باختبار ملحوظاتك وتأكيدها.

توجيه الأسئلة: تشجع «الأسئلة المفتوحة» المشاركة وتبادل الأفكار. تقدم أسئلة، مثل «ما يمكن أن يحدث إن...؟»، العون لموظفيك على استطلاع الخيارات، ورؤية الأمور من مناظير مختلفة، في حين تسهم الأسئلة المباشرة –تلك التي تتطلب إجابات بنعم، أو لا، أو غيرها من الإجابات القصيرة– في تأكيد الفهم، وتركيز الأجوبة.

الاستماع: يشجع الاستماع الجيد التواصل الصريح المفتوح. ضع عملك جانباً، وركز على الشخص الذي أمامك.

حاول إيجــاد مناخ من الارتياح والتقبل، وتجنب المقاطعة أو إنهاء الحديـث سريعاً. تنبه إلى الإشارات غير اللفظية، ولغة الجسد، التي يمكن أن تساعدك على قراءة ما بين السطور.

التوجيـه: اطلــب الإذن، كمــا أسلفنــا سابقاً، قبـل أن تعمد إلى التوجيــه. يمكن لما يتســم بالبساطة من الأسئلة، مثـل «هل يمكن أن أقـدم اقتراحا؟»، أن يظهـر أنك تحترم موظفيـك ومشاعرهم. كن موضوعيــاً، واعمــد إلى التوصيــف، حين تقــوم بالتوجيــه. ركز على تصرفات معينــة وعواقبها —لا تجعل الأمــر شخصياً على الإطلاق. احرصــ على الإقــرار بالإنجازات والسلوكيــات الإيجابية، لا السلبية فحسب، فضلاً على التعليق عليها.

المتابعة: يتسم التدريب بالفاعلية الأكبر حين يكون الالتزام مشتركاً بين الطرفين. اعملا معاً للاتفاق على خطة عمل، وحددا لقاء للمتابعة؛ بغيــة تقويم التقــدم الحاصل. يقــترح هاستيد طرح أسئلــة مثل «كيف سنبــدأ؟»، «متى سيتم إنجاز ذلك؟»، «هل يمكن أن أكِل إليك المسؤولية عن...؟». أعلم الموظــف بوضوح أنك ستكون حاضراً لتقديم الدعم، أو الإجابة عن الأسئلة —واحرص، فيما بعد، على القيام بذلك فعلياً.

احرص على موضوعيتك

يعــد كل ما يتم بعناية مــن المراقبة والتقويم ضروريــاً للقيام بما هو فاعل -وعادل- من التدريب. يجدر بالتوجيه أن يتم عبر أمثلة واضحة،

لا انطباعـات عامـة غامضة. يقـترح فلاريتي أن يقـوم المدربون بطرح السؤال الآتي علـى أنفسهم: «هل يستند التقويم إلى ما يمكن أن يوضع، من قبل أي من المراقبين الأكفاء، من الملحوظات؟ وهل يتمكن المدرب من إيـراد أمثلة معينة عن تلك الملحوظـات؟». توثق، قبل القفز إلى الحلول، مـن رؤيتك مـا يكفي للخـروج باستنتاجات دقيقة، واعمـد، إن اقتضت الضرورة، إلى مراجعة تقويمك مع من تثق به من زملائك الآخرين.

كن حاضراً بالمطلق

يجـدر بك، في أي مـن المواقف التدريبية -سـواء تعلق الأمر بما هو غـير رسمـي مـن اللقـاءات، أم مراجعـات الأداء الرسميـة- أن تركز انتباهك، على نحـو كلي، على الشخص الآخر. يتحدث هاستيد، بذلك الصدد، قائلاً: «يُشغل العديد من المديرين بمهام متعددة، ومشروعات مختلفـة، بحيث يجهلون، في الكثير من الأحيان، مدى افتقار حضورهم إلى الفاعليـة، بسبـب تشتت انتباههـم». لا تُشغل بترتيـب أوراقك، أو قـراءة بريـدك، أو التفكير بلعبـة الغولف، أو بما ستتناولـه على مائدة الغـداء. انظـر إلى الشخص، لا إلى شاشة حاسوبـك. استمع بإصغاء، وتنبـه للمشاعر، لا للكلمات التي تتصدرهـا فحسب، فضلاً على ما هو غير لفظي من الرسائل.

طور مهارات الإدارة الذاتية لدى موظفيك

يعمـل المدربـون الجيـدون، بالإضافـة إلى محاولة تحسـين الأداء، علـى تطوير الرؤيـة الذاتية لدى موظفيهم، وتنميـة مهاراتهم. تتجسد

الغاية هنا في تطوير القدرة الذاتية على الإدراك والمعرفة -لدى كل من الموظفين- التي تؤدي، بمرور الزمن، إلى امتلاك القدرة على التصحيح الذاتي. يوضح فلاريتي، بذلك الصدد، قائلاً: «يمكن، للمدرَّبين جيداً من الموظفين، أن يحددوا هل يؤدون بطريقة جيدة، وأن يقوموا بأي من التعديلات الضرورية بطريقة مستقلة عن مدربيهم». يهدف أفضل المدربين، بكلمات أخرى، إلى منح موظفيهم الاستقلالية عنهم.

يعلم المدربون البارزون، إن ركزوا على استغلال طاقات موظفيهم بالقدر الأكبر، أن ذلك سيؤثر بطريقة تلقائية في الناتج النهائي. لمَ؟ لأن من يشعر بالتقدير والاحترام من الموظفين يبقى إلى جانبك، ويكافئك بالحب، والإخلاص، والعمل الشاق. سيكون مستعداً لبذل جهد إضافي، لما بذلته من وقت في مساعدته على الاستفادة بقدر أكبر من العمل - والحياة. تتحدث وايت، بذلك الصدد، قائلة: «كن المدرب الذي يخبر موظفيه أنه يؤمن بهم، ثم تراجع، وراقب ما يحدث».

ما الذي يمكن أن تفعله إذاً مع فرانك؟ يتعين عليك، في بادئ الأمر، أن تنال موافقته على الدخول في «علاقة تدريبية»، ثم بناء الثقة معه. ابدأ، من ثم، عبر البحث عن الوقت المناسب للقيام بذلك. يشعر الرجل، على الأرجح، بما يدور حوله من نقد، ويعلم بالفعل أنه غير مبدع بقدر الآخرين. يمكن أن تكون المقاربةُ المباشرةُ الأفضلَ في ذلك الصدد. تحدث إليه عقب أي من جلسات إبداء الآراء، التي لا يحقق الكثير من النجاح فيها كالمعتاد. لا تواجهه بطريقة مباشرة بعد أن يمنحك موافقته - بل أخبره أنك ستبحث عن الفرص للقيام بذلك، في

الأيام المقبلة، حين يمكن لكما التحدث بطريقة بناءة منتجة، حين تكون الأحداث «طازجة» في ذهنيكما.

اعمـد، فيما بعد، إلى بناء شيء من الثقـة، عبر البدء بنقاط قوته: يجـري الأبحاث بطريقة ممتـازة، ويجيد لعب دور محامـي الشيطان. يمكـن، على وجه الاحتمال، أن تأخذ أحـد تعليقاته «الشيطانية» -التي يرى بقية أعضاء الفريق فيها، كالمعتاد، عائقاً أمام الإبداع- وتستخدمها لإدخـال الفريق في جولـة جديدة من إبـداء الآراء: («انتظـروا، تتسم مخـاوف فرانك بالمنطقية فيمـا يتعلق بالعوائـق القانونية. كيف يمكن لنا مقاربتها، وتوفـير خياراتنا الجديدة كافة، في الوقت ذاته؟ فرانك، هـل يمكن أن تعد لنا، في أثناء ذلك، سجـلاً لتاريخ القرارات القانونية المتعلقة بذلك المنحى من سلوك الزبائن؟»).

أو لربما يمكنك استخدام نقطتي القوة لدى فرانك معاً، ودفعه إلى تزويـد بقية أعضاء الفريق بأدلة تاريخيـة على النجاحات والإخفاقات في كل مـن المجـالات الجديدة المتعلقـة بتطوير المنتجـات. يمكن لذلك أن يساعـد أعضـاء الفريق الآخريـن في التركيز على أكـثر الإمكانات الواعـدة، ويمكّنهـم من الإنتاج علـى نحو أكبر: («فرانـك، أستمعُ إلى مـا تقوله بشأن عدم نجاح الخيارات المطروحـة بالمطلق في تلك البقعة السكانيـة. ما الذي نجح مـن الخدمات، على الصعيـد التاريخي؟»). سيصبح فرانك، بتلك الطريقة، مبدعاً، دون أن يدرك ذلك.

أعـد تعيين دوره كمؤرخ للفريق. يمكـن، إضافة إلى ذلك، أن تتمكن مـن توظيف إنتاجيته على صعد مختلفـة. كلفه بالبحث وكتابة التقارير

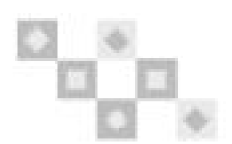
عبر مراحل تطوير المنتجات كافة، فيما يتخلل جهود الفريق كلها. يمكن لبقيــة أعضـاء الفريــق، بتلك الطـريقــة، التركيز على مسألــة الإبداع، وسيتضــح لهم، على أقــل تقدير، أن ما يقوم بــه يصب في خانة الجهد الجماعي المبذول من قبل الفريق.

ابحث، في نهاية المطاف، عن السبل الكفيلة بدفع فرانك إلى مراقبة سلوكــه. إن وكلت إليه المسؤولية، على سبيل المثال، عن لعب دور محامي الشيطــان مــا إن تنتهي عمليــة إبــداء الآراء الأولية فحســب، فسيأخذ بالحسبان دوره في الفريق على أنه أقل سلبية، وأكثر إنتاجية.

قراءات إضافية

Coaching: Evoking Excellence in Others by James Flaherty (1999, Butterworth-Heinemann).

Drive Your People Wild Without Driving Them Crazy by Jennifer White (2001, Capstone Publishing).



تقدير الموظفين ومكافآتهم
مع بوب نيلسون

يتسم إشعار موظفيك بالتقدير لإسهاماتهم، ضمن هذا المناخ الاقتصادي، بالأهمية أكثر من أي وقت مضى. التمست دورية «هارفارد مانجمنت أبديت» نصيحة بوب نيلسون -خبير تحفيز الموظفين، وأحد أكثر الكتاب مبيعاً، الذي سبق له العمل مع شركات مثل «فيديكس»، «تايم وارنر»، «آي بي إم» - حول كيفية معالجة تلك المسألة على الوجه الأمثل.

ما الذي يسم التقدير غير الرسمي، من قبل المدير، بكثير من الأهمية؟

يعد مهماً؛ لأن التقدير يدور حول إشعار الشخص بالتميز، ويصعب، في الكثير من الأحيان، أن يشعر المرء بأنه متميز عبر البرامج الموضوعة من قبل الشركات، حيث يحظى الجميع بالتقدير ذاته. يتعين أن يأتي التقدير، كي يتسم بالفاعلية، ممن يحظون بمكانة عالية في نظر الموظفين، كمديريهم.

ما الذي يعد ضرورياً لمنح ما هو فاعل من التقدير غير الرسمي؟

يعد التوقيت مهماً. كلما أبكرت في تقدير أداء الموظفين، اتضحت الرسالة الموجهة إليهم، وزادت قابليتهم لتقديم الأداء المرغوب.

يتسم التقدير بالفاعلية الأكبر حين يكون مشروطاً. تعمد الشركات إلى تقديم الفطائر المحلاة في أيام الجُمَع، وبطاقات التهنئة للموظفين بمناسبة أعياد ميلادهم، مما يسهم، بطريقة تدريجية، في إشعار الموظفين بأحقيتهم في الحصول على ذلك بطريقة تلقائية. إن قمت بتلك الأمور لتبدو لطيفاً، لا أكثر، فسيتوقع الموظفون الحصول على ما هو أكثر في نهاية المطاف. اجعل التقدير مشروطاً بإظهار ما هو مرغوب من السلوك والأداء. سيثمن الموظفون التقدير على نحو أكبر، بالنتيجة، وستحصل على ما هو أفضل من النتائج.

يتعين عليك، إضافة إلى ذلك، أن تمنح التقدير في وقته وموضعه المناسبين، وتكسبه الصدقية. يتسم أي من المحفزات بما هو أقل من التأثير إن استخدم مراراً وتكراراً.

ما الذي يريده الموظفون من التقدير والمكافأة بالقدر الأكبر؟

أجريتُ دراسة، في شبكة الإنترنت، منحت الموظفين 52 من الخيارات. تمثل الخيار الأول بنظرهم «في الدعم والإشراك من قبل المديرين» – بما يعني سؤال الموظفين عن آرائهم، وإشراكهم في القرارات، ومنحهم الصلاحية لأداء عملهم، ودعمهم حين يخطئون، وما إلى ذلك من

الأمـور. تمثل ما هو مهم من الخيـارات، على حد سواء، بجداول العمل المرنة، وفرص التعلم والتطوير، وحضور المديرين، والوقت.

يرغـب الموظفـون، إضافة إلى ذلك، في أن يتـم إطراؤهم. تضمنت الخيارات العشرة الأولى أربعة أنـواع من الإطراء: الإطراء الشخصي، والمكتـوب، والعلنـي، والإلكـتروني. تمثل تلك الخيارات مـا هو الأفضل للموظفين، ولا يكلف أي منها شيئاً!

كيف تختار المناسب من أنواع الإطراء لمواقف معينة؟

أوازن بين العوامل الآتية:

- توافر الفرصة: كم مرة ترى الشخص فعلياً –هل تقوده عن بعد، أو عـبر وسائل الاتصـال؟ هل تحظى بفرصة للإطـراء العلني، كاجتماعات الموظفين الدورية؟
- مـا يفضله الموظف: هل تعلم كيـف يفضل الموظف أن يطرى عليه – هـل سبق لك مناقشة ذلك معـه؟ سيفضل الموظف الانطوائي على الأرجـح، على سبيل المثال، الإطراء المكتـوب أو الإلكتروني على العلني منه.
- مـا يريح المدير: مـا الذي يريحك من أنواع الإطـراء لتلجأ إليه؟ إن شعـرت بعدم الارتياح لإطراء موظفك بطريقة مباشرة، على سبيـل المثال، فلن تفعل على الأرجح، وإن شعرت بضرورة القيام بذلك. إن شعرت بعـدم الارتياح لإطراء موظفك علانية، فربما يكون مـن الأفضل أن تتجنب ذلك لمصلحة مـا يتسم بقدر أكبر من الخصوصية والصدق.

هل توجد معايير خاصة فيما يتعلق بمنح التقدير ضمن الظروف الاقتصادية الصعبة؟

نعـم. ننزع إلى منـح التقدير بأقل الأشكال حـين يتعين علينا منحه بالقـدر الأكبر. لنفرض أنك اعتدت منح فريقـك هدية بما يعادل 250 دولاراً، لتتوقف عن ذلك من جراء الظروف الاقتصادية الصعبة. امنح الفريـق هديـة، مع ذلك، بحسب رأيـي. قل شيئاً مثـل: «اضطررنا إلى تخفيض النفقات لتجاوز الأزمة، ولكن ذلـك لا يقلل من قيمة ما يقوم بـه هذا الفريق من عمل، في هذه الظروف على وجه الخصوص». يمكن لكلمـة تأييـد، أو غداء للفريق، أو عبارة تشجيـع، لا أكثر، عند مواجهة الظروف العسيرة، أن تعود بما هو بالغ من الآثار.

قراءات إضافية

Make Their Day! Employee Recognition That Works by Cindy Ventrice (2003, Berrett-Koehler).

The Magic of Employee Recognition: 10 Proven Tactics from CalPERS and Disney by Dee Hansford (2003, WorldatWork).

Other People's Habits: How to Use Positive Reinforcement to Bring Out the Best in People Around You by Aubrey C. Daniels (2000, McGraw-Hill).

التمكين الحقيقي
أدر الحدود

آلان راندولف

تنتصر أفضل الشركات إدارة في المنافسة، بطريقة دورية، عبر أخذ المسؤولية والملكية في الاتجاه المعاكس. يتجسد النموذج التقليدي للإدارة في «السيطـرة الخارجيـة»: حيـث يعين شخصـص آخر مهـام الموظفين، وأهدافهـم، وسلوكهـم، ويقوّم آخـر أداءهم. يمكـن أن يدعى النموذج الجديد «السيطرة الداخلية»: حيث يتـولى الموظفون أنفسهم المسؤولية عـن ذلك العمل. تتمثل المشكلة بجهـل معظم المديرين والموظفين كيفيةَ القيـام بهذا التحـول، وخوفهـم، في العديد من الأحيان، مـن المحاولة في ذلـك الصدد. يخشـى المديرون فقـدان السيطـرة، في حين يخشى الموظفون تحميلهم المسؤولية عن الفشل.

يمكن لذلك أن يتم بكل الأحوال. يعتمد التحول الناجح إلى السيطرة الداخلية، بما يمثل مفارقة، على استغلال المديرين بفاعلية «لحدود» ما يتوقع من الموظفين القيام به. توجد أربع من النصائح الرئيسة في ذلك الصدد:

ارتأ المرونة في الحدود

تُعَلِم الحدودُ الموظفين، في الشركات التقليدية، بما لا يمكنهم القيام بـه. تماثل تلك الحدود الأسلاك الشائكـة المصممة لإبقاء الناس تحت السيطرة. يمكن للحدود كذلك، بكل الأحوال، أن تُرى كشريط مطاطي، تتمدد لتناسب ما يكون الموظفون مهيئين له من الاستقلالية. هاكم المثال الآتي بذلـك الصدد: مُنحت فرق العاملين في الإنتاج، في شركة تصنيع أستراليـة، ما يتسم بالضيق من الحـدود في بادئ الأمر. لم يكن يسمح لهـم باتخاذ القرارات إلا فيما يتعلق بالمسائـل الأقل تعقيداً كالسلامة، والصيانـة، وقياس الجـودة. اعتادت الفرق على تحمـل المسؤولية على نحو متزايد، بمـرور الوقت، وأخذت تتولى، بالنتيجة، مهام مثل اختيار طرائق العمل، وتعيين المهام اليومية، والتواصل مع الزبائن الخارجيين. ازداد التحفيز لدى العاملين، من ثم، واتسمت النتائج بالروعة.

راقب العملية عن قرب - لا يمكن التنبوء بها

يمثـل التحول إلى السيطرة الداخلية عمليـة خادعة، لا يمكن التنبؤ بهـا في الكثير من الأحيان. تملك الفـرق الاستعداد، في بعض الأحيان، لما هو أوسع من الحدود قبل أن يتوقع المديرون ذلك، ومن المهم أن يعمد الأخيرون إلى انتهاز الفرص لتوسيع تلك الحدود. فلنتأمل تجربة شركة توزيـع أمريكية، كانت تواجـه تخفيضات كبـيرة في الميزانية. طُلب من أعضـاء الفريـق، الذين كانوا يحظـون بالفعل بشيء مـن الخبرة فيما يتعلـق بالعمل المستقل، تحقيـقَ نسبة تخفيضات تبلغ 4% في مجموعها.

خـرج أعضاء الفريـق بكثير من الأفكار، ضمن تلـك الحدود، كالتقليل مـن الشحنات الليليـة، فضلاً على الأفـكار المتعلقة بزيـادة العائدات، كالتواصـل مـع الزبائـن للتوثق مـن استـلام الشحنات، وعـدم حاجة الزبائـن إلى أي خدمـات أخرى. استجاب المديـرون، بما يحسب لهم، بإيجابية فيما يتعلق بعملية توسيع الحدود تلك.

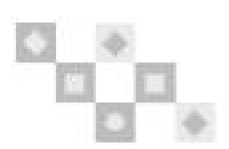
توقع المعارضة

تمثـل النصيحة الثالثـة ما هو مثير مـن المفارقات: يكـون الموظفون مهيئين في العادة -حين تبرز المعارضة، وهو ما سيحدث بالفعل- لأكثر مما يتوقعونه من المسؤوليات. تتجسد الخطوة الذكية في الإطراء على التقدم، ثـم توسيع الحدود قليلاً. يرغب الموظفون في تولي المزيد من المسؤوليات، ولكنهـم يخشون القيـام بذلك في العديـد من الأحيـان. ستُعلِمهم، عبر توسيـع الحـدود قليـلاً، بأنك تؤمن بقدرتهـم على الارتقـاء إلى مستوى التحـدي. استجابت شركة تعمل في مجال الخدمـات، على سبيل المثال، للمعارضـة عبر سـؤال موظفيها البدء بتعيين الأهـداف المتعلقة بتحسين أداء فرقهم، والعمل على تحقيقها. عارضت الفرق ذلك، في بادئ الأمر، عارِضـةً القليل من الاقتراحات، ليصر قادة الفرق على موقفهم، مقرّين بكل من تلك الاقتراحات، ومشجعين موظفيهم على الخروج بالمزيد. أخذ عدد الأفكار في الازدياد، على نحو تدريجي، ليتمكن أحد الفرق، في نهاية المطـاف، من تنفيذ اقتراح يتعلق بإعادة تأهيل المعدات، أسفر عن توفير أكثر من 100 ألف دولار في أقل من ثلاثة أشهر.

عين السياق

لا يعني استمرار توسيع الحدود، في نهاية المطاف، إلا اختفاء الحدود الخارجية، كما تبدو الحال عليه. لا تزال الحدود قائمة، في الواقع، ولكن في أذهان الناس لا أكثر. يجدر بالسيطرة الداخلية الفاعلة، مع ذلك، أن تستند إلى ما هو واضح من القيم، والرؤى، والتوجهات، التي يجسد تحديدها وظيفة الإدارة. عمدت شركة تعمل في مجال الأغذية في الغرب الأوسط، على سبيل المثال، إلى إلغاء الأقسام التقليدية، كتلك المتعلقة بشؤون الموظفين، والمالية، والهندسة، وإيكال مهامها إلى فرق متعددة. بذلت إدارة الشركة، بكل الأحوال، جهوداً كبيرة لتحديد مجموعة من القيم والأولويات الإستراتيجية، لتتمكن الفرق من اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية، وحل مشكلاتها ضمن تلك الحدود. حمّلت الفرق نفسها المسؤولية عن النتائج، وحمّلت أعضاءها، كأفراد، المسؤولية عما يسهمون به.

هل يمكن لشركتك تحقيق هذا النوع من الاستقلالية؟ بالطبع. يتعين عليك، لا أكثر، أن تكون مستعداً للتخلي عن السيطرة عبر توسيع الحدود. ستساعدك تلك النصائح الأربع الرئيسة على إطلاق يد الموظفين - إن كنت مستعداً للمخاطرة.



عدل التقنيات
وفق أنماط الموظفين

تتمتع مجموعات الموظفين المختلفة -من مديرين، ونساء، وعمال كبار وصغار في السن- بأنماط متفردة من المزايا التي يمكن أن تقدمها، واهتمامات متميزة تأخذها بالحسبان حين تحدد خياراتها المهنية. يتعين عليك -بغية الاستفادة من مزايا أفضل المنتمين إلى تلك المجموعات، والفوز بولائهم- أن تكيف إستراتيجياتك المتعلقة بالاستبقاء والإشراك وفقاً لتلك الأنماط.

ستريك المختارات الآتية كيفية القيام بذلك تحديداً. يجدر بك، على سبيل المثال، بغية استبقاء أفضل مديريك، أن تتنبه لعلامات الإجهاد، وتبادر إلى التعامل معها. تبدو تلك العلامات، على وجه الخصوص، جلية على المديرين المثقلين بالأعباء. يجدر بك الحرص، بغية التصدي «لهجرة العقول» التي تحدث حين تواجه الموظفات الموهوبات عوائق أمام تقدمهن، على إشراكهن في تفاعلات العمل المهمة -كإقامة علاقات عمل جديدة، بما لا يتسم بالرسمية، وتوجيه العلاقات القائمة، والتواصل الاجتماعي مع الزبائن. توضح مختارات إضافية كيفية استبقاء الموظفين الكبار في السن (المعروفين بإنتاجيتهم، وإمكانية الاعتماد عليهم)، والصغار في السن (الذين يقدمون، بغالبيتهم، ما هو جديد من الأفكار، ويتسمون بالمرونة في العمل).

السبل الكفيلة باستبقاء أفضل مديريك في أسواق العمل الشحيحة

ماري غيندرون

تؤدي مجموعة من الدراسات الحديثة، حول أسواق العمال، إلى استنتاج واحد، لا أكثر: لم تكن أسواق العمل أكثر جاذبية للمديرين وغيرهم من كبار الموظفين. باتت قضية استبقاء الموظفين البارزين، بالنتيجة، تحظى بأهمية كبرى، على نحو فعلي، في كل من الشركات الأمريكية*.

يتحدث فينسينت ويب، نائب مدير التسويق في شركة «مانجمنت ريكروترز إنترناشونال»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتسم الاقتصاد بقوة باهرة، وتعمل الشركات على التعويض عن شيء من المبالغة، على وجه الاحتمال، في تخفيض عدد وظائف المديرين في العامين 1991 - 1992. نواجه ندرة في عدد المديرين المتوسطين، ولكن السبب الحقيقي لذلك يكمن في النمو الجيد للاقتصاد، لا أكثر، والطلب القوي على السلع والخدمات». كشفت آخر الدراسات عن التوظيف، من قبل الشركة

* صدر هذا المقال في العام 1998. (المترجم)

السابقـة، عـن أن الشـركات المنتشـرة عـبر البـلاد تخطـط لتوظيف المديريـن بمعدل قياسي في النصف الأول مـن العام 1998. أشار 56% من المديرين التنفيذيين المشمولـين بالدراسة السنوية السادسة عشرة للشركـة، البالغ عددهم 4300 على وجه التقريـب، إلى أنهم يخططون لزيـادة عـدد موظفيهم العاملين في المستويـات المتوسطة إلى العليا، في الإدارة، وذوي التخصصات.

تجد الشركات المزيد من الصعوبة، بما لم يسبق له مثيل، مع ازدياد الطلب علـى الموظفين، في استبقاء الموهوبين مـن المديرين -والمديرين المستقبليـين- العاملين لديها. يتحدث ستيـف كولينز، محرر النشرتين الإخباريتـين «كونسلتانتس نيوز» و«إيكزيكيوتـف ريكروتر نيوز»، بذلك الصـدد، قائـلاً: «تعـم «سرقـة» الموظفـين في الوقـت الراهـن، وتكثر محاولات اجتذابهـم من الشركات الأخرى. تجـد الشركات الكثير من الصعوبة في استبقاء موظفيها؛ لأنهم يتلقون أنواع العروض كافة».

استطلعت جمعيـة إدارة الموارد البشرية -مستشرفـة أسواق العمل الجذابـة للموظفـين- آراء أعضائها، في العـام المنصرم، حول أكبر ما يتهـدد الاستبقاء من الأخطـار. سلطت النتائج الضـوء على أربعة من المناحـي الرئيسة، التي يجـدر بالشركات مراقبتها عـن كثب: الأجور، وفرص التقدم، وإشعار الموظفين بالتقدير، والإجهاد.

الأجور التنافسية

تَمثّـل أكبر الأخطار، كما عـبر 89% من المستطلعـة آراؤهم، بما لا يدعـو للمفاجأة، بالأجور الأعلى المقدمة مـن الشركات الأخرى. يعقّب

باري لورانس، المتحدث باسم الجمعية قائلاً: «يتجسد الخبر الجيد في أن أخطر العوامل تسهل معالجته بالقدر الأكبر. اطلع على ما تقدمه الشركات في منطقتك. إن أردت استبقاء الموظفين، فسيتعين عليك دفع ما يتسم بالتنافسية من الأجور».

لا يجدر بالشركات، التي تسعى إلى استبقاء الموظفين، الاهتمام بمقدار الأجور المقدمة من الشركات الأخرى فحسب، بل التفاوت في مقدار الأجور على الصعيد الداخلي - أو بكلمات أخرى، الكيفية التي يقارن بها أجر كل وظيفة بأجور الوظائف المماثلة في الشركة. تتجسد الطريقة الأسهل، بالمقابل، للمقارنة بأجور الشركات الأخرى، في التعاقد مع إحدى الشركات الكبيرة في مجال الاستشارات الإدارية. يمكن للشركات، مع ذلك، بحسب لورانس، أن تحصل على المعلومات ذاتها بما هو أقل من الكلفة، عبر تتبع الإعلانات على شبكة الإنترنت، والتواصل مع العاملين في شركات الموارد البشرية، أو الشركات التجارية.

لا يعني دفع الأجور التنافسية، بالضرورة، أن تتفوق على منافسيك كافة بذلك الصدد. يتحدث ويب قائلاً: «يمثل الأجر، في بعض مجالات تقنية المعلومات، ما هو مهم من المسائل، ويمكن للموظفين أن يغيروا وظائفهم مرتين في السنة، وأن يحصلوا على زيادات جيدة في أجورهم. يفتش الموظفون في معظم الحالات، مع ذلك، عما هو أفضل من الثقافات، وما يناسبهم على نحو أكبر من الشركات. لا يلتمس معظم الموظفين الزيادات الكبيرة في الأجور، بل المشاركة في أسهم الشركة، وهو ما يتسم بأهمية أكبر في يومنا هذا. يحق للموظفين الحصول على فرصة للاستفادة من أرباح الشركة حال ازديادها».

فرص التقدم المهني الفعلية

عبر 85% من المستطلعة آراؤهم، من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية، عما يمثله استياء الموظفين، من جراء افتقارهم إلى فرص التقدم المهني في الشركة، من تهديد حقيقي للاستبقاء. يتحدث لورانس، بذلك الصدد، قائلاً: «يرغب الموظفون في التقدم على الصعيد المهني. يعد ذلك مهماً في يومنا هذا، على حد سواء، لعدم وجود ذلك النوع من «العلاقة الأبوية» بين الشركات والموظفين (التي تكفل بقاء الأخيرين في وظائفهم مدى الحياة)».

جعلت شركة «تكساس إنسترومنتس»، في هذا العام، من تحسين التقدم الفردي واحداً من أولوياتها الثلاث القصوى، فيما يتعلق بالعمل، للسنة الثانية على التتابع. يتعين أن يحظى كل من موظفي الشركة، البالغ عددهم 40 ألفاً، وفقاً لذلك، بخطة تطوير فردية للعام المقبل. يوضح تيغوين بولي، مدير التنوع وخدمات التوظيف في الشركة ذلك الأمر قائلاً: «تكمن الفكرة، من وراء ذلك، في دفع كل من الموظفين إلى التركيز على تطوير أنفسهم بأكبر قدر ممكن. يشعر الموظفون بالسعادة، من جراء ذلك، وينتجون على نحو أكبر». توضع خطط التطوير الفردية من قبل الموظفين، ثم تراجع من قبل مديريهم، الذين يحرصون على قيام الشركة بتزويد الموظفين بما يحتاجون من التدريب والمعلومات لبلوغ أهدافهم. توفر الشركة، على سبيل المثال، تدريباً داخلياً شاملاً، وتتكفل بنفقات التعليم العالي لموظفيها.

يشير ممثلو مجموعات الموظفين المختلفة إلى أن تلك البرامج تحقق الفائدة، على نحو فعلي، من حيث مواقف الموظفين الإيجابية تجاه وظائفهم والشركة. يقدم موظفو المجموعات غير الرئيسة -المؤلفة من الأمريكيين الأفارقة، والنساء، والوالدين- الإسهامات بذلك الصدد على حد سواء. لا تلتقي تلك المجموعات للتحدث بشأن الوظائف وغيرها من المسائل المتعلقة بالعمل فحسب، بل تؤدي الخدمات المجتمعية في الأحياء حيث يعمل أعضاؤها. يؤكد بولي ذلك قائلاً: «ليست تلك برامج للتسلية، بل برامج إنتاجية تشعر الموظفين بأن شركة «تكساس إنسترومنتس» تمثل مكاناً رائعاً للعمل».

لربما تفتقر شركتك إلى الموارد المتوافرة لدى الشركة السابقة، ولكن لا يزال بمقدورك مساعدة الموظفين على التقدم في وظائفهم، والنظر بإيجابية إلى موظّفهم. تخطئ العديد من الشركات عبر حصر زيادات الأجور في مستويات مهنية معينة، لتظلم بذلك من يؤدي جيداً من غير المنتمين إلى تلك المستويات. تحقق شركات أخرى ما هو جيد من النتائج، بحسب لورانس، عبر تجاهل الألقاب الرسمية، ومكافأة العاملين مادياً على تطوير مهارات معينة، عوضاً من الارتقاء، ببساطة، في السلم الوظيفي.

إشعار الموظفين بالتقدير

يمثل عدم تقدير الموظفين، بحسب أعضاء جمعية إدارة الموارد البشرية، التهديد الثالث الأخطر للاستبقاء. يمكن مواجهة ذلك التهديد دون إنفاق أي من الموارد المالية على الإطلاق، فضلاً على

ما يمثله من مجال، للمديرين المتوسطين، للعب دور رئيس في إبقاء الموظفين، أو دفعهم إلى المغادرة. يحتاج الموظفون إلى تلقي الآراء حول أدائهم أكثر من مرة في السنة عند اجتماع تقويم الأداء الرسمي. يتسم إخبار الموظفين بإيجابية أدائهم، فيما يتعلق بذلك الصدد، بالقدر ذاته من الأهمية التي تسم إعلامهم بأخطائهم.

يردف لورانس قائلاً: «يتعين عليك إيجاد آلية متواصلة لتقويم الأداء. لا يعني ذلك سوى التحدث إلى موظفيك، ومنحهم الآراء حول أدائهم. يتسم ذلك بالكثير من البساطة، في الحقيقة، ولا نوفر الوقت على الدوام للقيام به».

تعمد العديد من الشركات، في الوقت الراهن، للتوثق من أن المديرين يمنحون الآراء على نحو متواصل لموظفيهم، إلى المطالبة بمهارة التواصل تلك شرطاً لتوظيف المديرين. لربما يحتاج المديرون، الذين لم يعتادوا التحدث بطريقة دورية إلى موظفيهم، تلقي تدريب إضافي على التواصل، ولكن النتائج تستحق القيام بذلك في العادة.

الإجهاد

يمثل إجهاد الموظفين وإثقال كاهلهم بالأعباء، بحسب استطلاع الجمعية، عاملاً رئيساً مهدداً للاستبقاء. يتجسد ما يدعو للسخرية في أن بعضاً من المجهدين يتلقون ضعف أجورهم، من جراء العمل الإضافي، بالنظر إلى ما يستلزمه إيجاد الموظفين القادرين وتوظيفهم من وقت، في أسواق العمل الجذابة الحالية.

يكمن الحل، كما يقترح لورانس، في عمل المديرين عن قرب مع قسم الموارد البشرية، ومستويات الإدارة العليا؛ لوضع خطة توظيف إستراتيجية، طويلة الأمد، تضمن وجود عدد كاف من الموظفين المناسبين للقيام بالعمل. يتحدث الرجل، بذلك الصدد، قائلاً: «يصعب القيام بذلك، حقيقة، في ظل الطلب الشديد على الموظفين. لا يخضع ذلك، في جزء منه، لسيطرة المدير على نحو كامل، ولكن يتعين عليك القيام بأفضل ما يمكنك. يتجسد ما تحاول الشركات القيام به في إدراك عدم قدرتها، على وجه الاحتمال، على الإتيان بأفضل من تريد من الموظفين، وامتلاكها القدرة، مع ذلك، على الإتيان بمن هم دونهم مباشرة من الموظفين، وتدريبهم لشغل الوظائف. يتعين عليك، بغية القيام بذلك، أن تحدد ماهية حاجاتك قبل مدة من الزمن؛ لتتمكن من القيام بالتدريب. تملك ما هو محدود من الوقت والموارد، لذا يجدر بك استخدامها بفاعلية».

يتعين على المديرين -في الأقسام المفتقرة إلى الموظفين، من جراء توفير الشركة المال للمنافسة- أن يتسموا بكثير من الإستراتيجية فيما يسألون موظفيهم القيامَ به. يجدر التفكير في كل مهمة على ضوء ما تقدمه من فائدة للزبائن - إن لم تكن مفيدة، فألغها.

يمكن للشركات التي خفضت عدد موظفيها حديثاً، أو التي تخطط لذلك في المستقبل، أن تواجه صعوبة، على وجه الخصوص، في استبقاء من تريد من الموظفين. أصدرت شركة خدمات التوظيف «لي هيكت هاريسون» أخيراً تقريراً بعنوان «ما بعد التخفيض: التوظيف وإدارة القوى العاملة في الألفية». أجرت الشركة مقابلات مع أكثر من 500 شركة بغية إعداد التقرير. خلص الأخير إلى أن الشركات

الناجحة توظف، عقب عقد من التخفيض المكلف والمرهق، ستاً من الإستراتيجيات لاستغلال طاقات موظفيها بالقدر الأكبر، واستبقاء الموهوبين منهم:

إيجاد عملية أكثر انضباطاً لانتقاء الموظفين.

تطور الشركات الرائدة مواصفات واضحة لكل من الوظائف الشاغرة، وكيفية تطوير تلك الوظائف، وأنماط الأشخاص المطلوبين لشغلها.

توجيه الموظفين عوضاً من إصدار الأوامر لهم.

تمكن مقاربة «وجّه، لا تفرض» المديرين من إشراك المزيد من الموظفين، وإيجاد قوى عمل أكثر مرونة، عبر منح الموظفين الأدوات للاتكال على ذواتهم، وزيادة رضا الموظفين، عبر تشجيع المزيد من المسؤولية الفردية.

توسيع النقاش.

يُسأل الموظفون، في الشركات الرائدة، تولي مسؤوليات أكبر لتحسين أداء تلك الشركات. سيكون من الضروري، أكثر من أي وقت مضى، أن يتم إطلاع الموظفين على قدر كاف من المعلومات عن رؤية الشركة، وإستراتيجياتها، وأهدافها.

توسيع خيارات التطوير المهني.

اقتد بشركة «تكساس إنسترومنتس» بذلك الصدد: ساعد الموظفين على تطوير ما يحتاجون من المهارات للتقدم في الشركة.

إعادة توزيع الموظفين في الشركة.

يمكّن ذلك الشركات من اكتساب مرونة أكبر، في حين تستبقي الموظفين الأبرز، مدة أوقات التغيير، وتتعامل مع الحاجات المتغيرة فيما يتعلق بالموارد.

وضع ترتيبات عمل مرنة.

تحـدث 71% من المستطلعة آراؤهم، من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية، قائلـين إن الموظفـين يغـادرون بسبـب صعوبـة الموازنة بين العمـل والحياة الشخصيـة. لا يعني وضع ترتيبات العمل المرنة أن يعمل الموظفون كافة من منازلهم، بل بدء العمـل مبكراً، على وجه الاحتمال، أو ضغط أسبوع العمل (حيـث يعمل الموظفـون، على سبيل المثـال، 10 ساعات مـدة أربعة أيام). يمكن لفرص المشاركة في العمل والدوام الجزئي، على حد سواء، أن تساعد الشركات على استبقاء الموظفين البارزين، ممن تأثرت حياتهم الشخصية عقب العمل بدوام كامل.

يتمثـل السبيـل إلى تلـك الترتيبـات في توفيرهـا لجميـع الموظفين، القادريـن علـى إثبات أن مـا يقترحونه من تغيير في جـداول عملهم لن يضر بالشركة. يسهم قصر البرامج، على والدي الأطفال من الموظفين، في إثـارة الامتعاض بالنظر إلى مـا يملكه الموظفون الآخرون من أسباب مختلفـة للمطالبـة بالجـداول المرنة -بما يـراوح بين الاعتنـاء بذويهم المرضى، والتدرب استعداداً للماراثون. لا يجدر بالشركة، على الإطلاق، أن تضع نفسها في موضع الحكم على أحقية مطالب أي من الموظفين.

يتحـدث ستيفـن هاريســون، مدير شركـة «لي هيكـت هاريسون»، الشركة التابعة المملوكة بالكامل من قبل شركة «أديكو»، بذلك الصدد، قائـلاً: «لا أود المبالغة، ولكن الاستبقاء يتسم بالشمولية. تخضع الأمور كافـة إليـه. إن لم تتسم مقاربتـك بالتكامـل، فأسقـط إمكانية نجاح إستراتيجيتـك للاستبقاء. لا مجـال للحلول المجتـزأة، بذلك الصدد، بالنظر إلى تأثيرها المحدود في أسواق العمل الحالية».

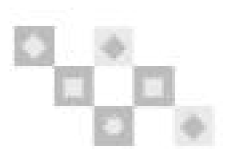
إن أصر الموظف على المغادرة، بالرغم مما تبذله شركتك من جهود، فيمكن أن يقدم، مع ذلك، فكراً مفيدة فيما يتعلق بجهود الاستبقاء المستقبلية. احرص، على الدوام، على إجراء مقابلة شاملة مع كل من يغادر من الموظفين. يتحدث لورانس، بذلك الصدد، قائلاً: «يمثل سؤال ذوي الخبرة ما هو رائع من الفرص. ينزع المغادرون إلى التعبير بحرية أكبر عن آرائهم مما يفعل الباقون. لا يتعين عليك، بالطبع، أن تأخذ بكل ما يقولون، بالنظر إلى ما يستندون إليه من دوافع شخصية. تظل تلك المعلومات قيمة بكل الأحوال».

قراءات إضافية

The AMA Handbook for Employee Recruitment and Retention by Mary F. Cook, editor, and Nary Cook (1992, AMACOM).

«Beyond Downsizing: Staffing & Workforce Management for the Millennium» (1998, Lee Hecht Harison).

«Society for Human Resources Management Retention Practices Survey and White Paper» (1997, SHRM).



لِمَ تغادر النساء؟ – وما الذي يمكن للشركات أن تفعل حيال ذلك؟

كرستين بي. دونايو

تغادر النساء الشركات في أمريكا بما يعادل ضعف نسبة الرجال. هل يجدر بالشركات أن تفزع من هذه النسبة؟ وهل يوجد ما يمكن أن تفعله؟

نعم لكلا السؤالين، كما تشير النزعة السائدة في التفكير الآن. يقدم بحث صادر للتو، من قبل المؤسسة الوطنية لسيدات الأعمال، معلومات جديدة عن السبب الكامن في مقايضة النساء العملَ الحر بالشركات. تتحدث ماري ماتيس، نائبة مدير الأبحاث والخدمات الاستشارية في «كاتاليست»، الشركة غير الربحية التي أسهمت في الدراسة، قائلة: «يجدر بنتائج البحث أن تنبه الساعين لاستبقاء النساء في شركاتهم».

تم إصدار البحث، المعنون بـ «السبل إلى العمل الحر – اتجاهات جديدة للنساء في مجال الأعمال»، في مؤتمر برعاية «كلية سيمونز لخريجي الإدارة». خلص البحث إلى أن السبب الرئيس، لبدء النساء

عملهـن الخاص، يتمثل بالرغبة في أن يفعلن لأنفسهن ما كن يفعلنه لموظِّفيهن. تجسد دافع قوي آخر في العمل لتحقيق ما هو ناجح من المفاهيم التجارية (كالتوليفة المتمثلة بإيجاد الأفكار والأسواق المناسبة)، كما عبر نصف النساء المشمولات بالدراسة تقريباً، في حين تمثل السبب الرئيس الثالث بالرغبة في المزيد من المرونة.

عقبت إلين إم. فرايرز، مديرة شركة «نيشنز بانك كارد سيرفيسز»، في المؤتمر، بما ينم على السخرية، قائلة: «لا يوجد ما يدعى «السقف الزجاجي» (كناية عما يعوق تقدم النساء من الحواجز)، بل طبقة كثيفة جداً من الرجال». ارتأى ربع عدد النساء المشمولات بالدراسة، إن نحّينا المزاح جانباً، أن السقف الزجاجي يمثل حاجزاً حقيقياً أمام التقدم - بما يجسد زيادة بنحو 250% عن العقدين المنصرمين. ما تفسير ماتيس لذلك؟ ارتفاع سقف توقعات النساء لما هو ممكن الآن في عالم الأعمال: «لا يتوقعن خوض المعارك ذاتها التي كانت تخاض من قبل النساء قبل عشرين عاماً خلت».

هجرة العقول الناتجة

تستشعر الشركات الضرر الناتج عن مغادرة النساء العاملات في مجال الإدارة، حيث تتمثل الخسائر، إضافة إلى فقدان رأس المال الفكري، بالتأثيرات السلبية في معنويات الموظفين، وكلفة إيجاد البديل. يجدر بنا عدم نسيان المنافسة، على حد سواء: تزيد قابلية النساء، اللواتي أوجدن أعمالهن الخاصة مدة السنوات العشر المنصرمة، لتأسيس شركات ترتبط، بطريقة مباشرة، بخبراتهن

السابقـة. تواجـه الشـركات، من ثـم، تهديـداً حقيقياً، فيمـا يتعلق بالمنافسة من أولئك النساء.

كيف يمكن للشركات الاستجابة؟

تشير ديبرا جـاي. سويس، في كتابها «تقدم النساء: تجاوز العقبات العشـر الأخيرة في العمل»، إلى أن تعيين العامل المتمثل بإنصاف المرأة، كحق مشروع في العمل، يجسد الخطوة الأولى في العملية، ولكن «لا يمكن للشركات إيجاد بنية جديدة، تشرك النساء بطريقة شاملة، دون القيام أولاً بتعيـين مكامن الخلل الأساسية في الطـرق القديمة لإدارة الأعمال - التي تظلم المرأة منذ مقابلة العمل الأولى، حتى انضمامها إلى مجلس الإدارة». تشـير دراسة «السبل إلى العمل الحـر»، بطريقة مماثلة، إلى إمكانية اجتذاب عدد من النساء إلى عالم الشركات ثانية، عبر منحهن المزيـد من المكافآت والتقدير لإسهاماتهن، فضـلاً على إيجاد ترتيبات عمـل أكثر مرونـة. لا تسهم الخطـوات الآتية في إيجاد بيئـة عمل أكثر ترحيباً بالنساء فحسب، بل بالموظفين كافة:

حلل الوضع الراهن

لم تفاجـئ نتائـج دراسة «السبـل إلى العمل الحر» إيلـين غابريال، المديـرة الوطنيـة لتطويـر النساء في شركـة «ديلويت آنـد تاتش»، التي أجـرت بحثاً مماثـلاً في شركتها، قبـل خمسة أعوام، حـين أصبح من الواضـح أن إنجـاب الأطفـال، كمـا هو مفترض، لم يكـن يمثل سبب مغادرة الشركة من قبل العديد من النساء، بل البحث عن عمل آخر، في الحقيقة، أو البدء بعملهن الخاص. تقدم إيلين النصح، بذلك الصدد،

قائلــة: «يتعــين عليك أن تحدد عدد النساء في مستويــات الإدارة العليا، وعــدد من هن أدنى منصباً من المؤهلات للتقدم مستقبلياً، ثم التحدث إليهــن؛ لمعرفة ما يهــم في نظرهن». دفعت تلك الحــوارات الشركة إلى إيجاد ترتيبات عمل أكثر مرونة، وإطلاق برامج لمساعدة مديراتها على التقدم في وظائفهن.

سهّل النقاش والبحث في المسائل المتعلقة بالإنصاف على صعيد الجنس

تؤثــر مجموعــة العوامل الآتيــة في التقــدم المهنــي: الآراء النمطية المستنــدة إلى الجنس، وغياب المثــل العليا من النســاء، وغياب معايير الأداء الموضوعية، واستثناء النساء من المهام المتعلقة بالرجال تقليدياً، بمــا يشمــل إقامــة علاقات العمــل غــير الرسميــة، وتوجيــه الفرص، والتواصــل الاجتماعي مع الزبائن عقب أوقات الــدوام الرسمي. تكتب سويســ، بذلك الصــدد، قائلة: «تعد تلك المجالات غــير الرسمية لبناء العلاقــات والتواصــل على صعيد الأعمــال، الضرورية للتقــدم المهني، متاحة كلها لمعظم الرجال، على النقيض من معظم النســاء».

يمكــن لمناقشــة المساواة في مــكان العمــل أن تكون مؤلمــة. يمكن أن يشعــر بعضــ الرجــال بالتهديد، وآخــرون بالغضب، في حــين يمكن أن تصمــت بعضــ النســاء خشية تعرضهــن للانتقام إن تحدثــن علانية. تتحــدث غابريال، بذلك الصدد، قائلة: «تلــزم «ديلويت آند تاتش» كلاً من موظفيها الإداريــين الآن بالانضمام إلى ورشة عمل، تستمر يومين، «للتوعية بالجنس» في الشركة. تتمثل الغاية بإرساء لغة مشتركة لمناقشة

المسائل المتعلقة بالجنس. لا تناقش تلك المسائل من الناحية الشخصية، بل من المنظور المتعلق بالأعمال».

أزل الحواجز «الخفية» أمام نجاح المرأة

لربما تمثل تلك فكرة لطيفة في نظرك، لتفكر، على حد سواء، قائلاً لنفسك: «لنقضِ على الجوع في العالم في الوقت ذاته!».

كيف يمكن للمرء، على وجه الدقة، أن يقارب المسألة المتعلقة بإزالة الحواجز الخفية؟ إن كنت جاداً فيما يتعلق باجتذاب أفضل النساء واستبقائهن، فتأمل بيئة العمل في شركتك على نحو معمق. تتحدث غابريال، بذلك الصدد، قائلة: «تعد الحواجز حقيقية ولكنها دقيقة، فضلاً على ارتباطها الكبير بالمواقع، والأفكار، والآراء النمطية الخاضعة لهيمنة الرجال، التي يمكن أن تؤثر في أنواع القرارات كافة. يتعين علينا زيادة الوعي فيما يتعلق بتلك الأفكار، وإرغام الشركات على التعامل بجدية معها».

تؤكد سويس على ضرورة مبادرة الشركات إلى تعيين ذوات الإمكانات العالية، ومنحهن الفرص، بما يتساوى مع الرجال، للتقدم المهني، بما يشمل الإدارة المباشرة، وتطوير المهارات، وتولي المهام الخاصة، وتعيين الفرق البارزة، وقيادة اللجان والمشروعات. لا تفترض، على حد سواء، ضرورة معاملة المرأة كأم ذات أعباء، بما يحرمها من فرص التقدم في العمل، لمجرد قدرتها على الإنجاب. تكتب سويس، بذلك الصدد، قائلة: «يتعين على الشركات، إلى أن تخلو معايير العمل من التمييز بين الجنسين، أن تشجع الأطر غير التقليدية لتقدم المرأة على الصعيد

المهنـي، بمـا يشمل الرعاية في الشـركات العامـة، والترشيح للمجالس الإدارية التجارية وغير الربحيـة، ومنح العضوية في مجموعات النساء التجاريـة». لا تسهـم تلك الأمـور في التواصـل بين النسـاء وأقرانهن، والموجهين المحتملـين في الشركات الأخرى فحسب، بل توسع من قاعدة زبائن الشركة على حد سواء.

يتسـم البحث عـن الموظفين، في الحقيقة، بالضـرورة على حد سواء. توجه سويس النصح، بذلك الصدد، قائلة: «عيّن في لجان البحث القادرين على تعيـين أكثر قواعد المرشحـين الممكنة شمـولاً، والكشف عن مصادر المرشحين غير التقليدية عبر المجموعات العامة، والمجالس غير الربحية، والمنظمات المهنية، التي يمثل أعضاؤها مجمعات العمال الحالية».

احصل على الدعم أينما أمكنك

لن تتسم محاولات إحداث التغييرات الواردة آنفاً بالفاعلية، من دون دعـم قوي من قبل المستويات كافة في الشركة. هاكم بعض الاقتراحات فيما يتعلق بذلك الصدد:

أوكل علـى المديرين المسؤولية عن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. تحذر سويس من ربط مكافآت المديرين بنظم المحاصصة، وتقـول، عوضـاً من ذلـك، «بضـرورة مكافـأة المدير على مـا يوجده من المناخات الممكنة للمرأة، الداعمة لتطورها، بقدر أقرانها من الرجال».

اتخـذ إجراءات مؤقتة. يمكن لمجموعـات النساء الداخلية، بحسب سويسـ، بدعم مـن المستويات العليـا في الإدارة، المساعدة على «إظهار الارتبـاط بـينٍ إنصـاف المـرأة والنـاتج النهائـي». يمكـن للمحقق في

الشـكاوى، الـذي يتواصل مباشرة مـع المستويات العليـا في الإدارة، أن يتعامل مـع الادعـاءات المتعلقة بالتحيـز والتحرشـ الجنسي، في حين يدافع عن التغيير في الشركة.

أوصـل الرسائل من المستويات العليا. تتحدث سويس قائلة: «يشير التواصـل مـع المستويات العليـا في الإدارة إلى ما هـو جديد من خطط العمـل، حيث تتمتع النساء بحرية اتخاذ قرارات تطويرية على الصعيد المهني، بما يمكّن الشركة من قبول أنماط أشمل للقيادة، ويسمح لأفضل المواهب بالبروز».

شجع الفهم المتمثل بأن طرائق النساء في الإدارة تفيد العمل

تنصـح العديد من الكتـب القديمة في الإدارة النسـاء الراغبات في النجاح، في مجال الأعمال، بالتصرف كالرجال ما أمكنهن. تعطي تلك النصائح، بكل الأحوال، الانطباع بأن النساء لا يقدمن ما هو متفرد من المزايـا لعالم الشركات. تجرى اليوم العديد من الأبحاث التي تشير إلى النقيض من ذلـك. أجرت سالي هيلغيسين، في كتابهـا «مزايا النساء: طريقتهن في القيـادة»، دراسات مفصلة عن نساء قائدات، توثق كيفية اتخاذهـن القرارات، وجدولة أيامهن وجُمَعِهـنّ، وتقديمهن المعلومات، وتحفيزهن الآخرين، وتكليفهن المهـام، وتنظيمهن شركاتهن. خلصت السيدة في دراستها إلى أن العديد من الشركات، المدارة من قبل النساء، لا تستند إلى التسلسلية، بل تماثل شبكة يتواصل فيها المديرون بطريقة أفقية، لا عمودية، مـع بقية موظفي الشركة، ويكونون مجموعات تعتمد علـى تبادل المعلومات. قدمت 76% من المشمـولات بدراسة «السبل إلى

العمـل الحر»، إضافة إلى ذلك، سياسة أو ممارسة واحدة، على الأقل، تخالف عن قصد ما كان يتبع في شركاتهن السابقة. أشارت المنخرطات في العمل الحر، بغض النظر عن حجم شركاتهن الحالية، إلى ما يمثله توفير المزيد من المرونة، والتفهم، والانفتاح في أنماط الإدارة، من فروق رئيسة في طرائق عمل تلك الشركات.

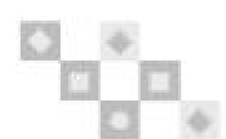
والجديـر بالذكر أن العديد مـن جوانب ما يسمـى «مقاربة النساء للإدارة» قـد أصبحت تندرج ضمـن الاتجاه السائـد، وباتت تطبق من قبل المديرين والمديرات على حد سواء. تستبدل المعلومات بالسلطة، في اقتصاد اليوم، كسبيل للإدارة الناجحة. وتظهر النساء ميلهن الطبيعي إلى الإدارة بطرق تشجع تدفق المعلومات هذا وتحسنه.

قراءات إضافية

The Female Advantage: Women's Ways of Leadership by Sally Helgesen (1995, Currency Doubleday).

Paths to Entrepreneurship–New Directions for Women in Business (1998, The National Foundation for Women Business Owners).

Women Breaking Through: Overcoming the Final 10 Obstacles at Work by Deborah J. Swiss (1997, Peterson's/ Pacesetter Books).



إدارة نقص العمال: الجزء الأول

كيف تستبقي من بلغوا الخمسين ونيفاً من موظفيك؟

يجسد العصر الحالي عصر رأس المال البشري - وأسواق العمالة الشحيحة. أدركت الشركات أخيراً أن الميزة التنافسية تكمن، بالقدر الأكبر، في الموظفين، وأن إيجاد المديرين والموظفين الجيدين واستبقاءهم يمثل ضرورة إستراتيجية. ولكن كيف تجتذب الأفضل والأذكى وتستبقيه، في حين تتسم المنافسة في الموظفين بالكثير من الشدة؟

يشتعل فتيل اثنتين من القنابل الديموغرافية الموقوتة ببطء، بما يزيد الطين بلة. ويزداد المولودون ما بعد الحرب العالمية الثانية (بين عامي 1947 - 1961) في السن - الذين يمثلون نصف عدد القوى العاملة تقريباً - ولا ينوي العديد منهم البقاء في الوظيفة ذاتها حتى يبلغوا 65 عاماً. تندرج المجموعة العمرية التي تلي المجموعة السابقة مباشرة، بالإضافة إلى ما سبق، ضمن أقل المجموعات عدداً، ولا يمكنها، من ثم، أن تعوض

النقص في العمالة. تتمثل نتيجة ذلك في أن إيجاد الموظفين الجيدين واستبقاءهم سيكون أكثر صعوبة في المستقبل. يوجه جيري مكآدمز، المستشار العامل مع شركة «واتسون وايت وورلدوايد»، النصيحة بذلك الصدد، قائلاً: «تأمل بدقة النقص الشديد في أقسام تقنية المعلومات في يومنا هذا؛ لأن ذلك ما ستواجهه شركتك برمتها في الغد».

ما الذي يجدر فعله تجاه ذلك؟ يتمثل أحد السبل بالتعامل مع مسألة المجموعات العمرية بطريقة مباشرة. يبحث هذا المقال في أدوات استبقاء المولودين ما بعد الحرب العالمية الثانية وأساليبه، واستغلال طاقاتهم بالقدر الأكبر.

يبلغ أعضاء تلك المجموعة الخمسين من العمر، في الوقت الراهن، كما تشير التقديرات، بمعدل 11 ألفاً في اليوم، أو ما يقارب واحداً كل سبع ثوان.

ما الخطب الجلل بذلك الصدد؟ لم يكن المديرون في السابق لينزعجوا من تلك المعلومة، إن لم يسعدوا بسماعها، حيث كان خمسينيو العمر، بالرغم من كل شيء، يندرجون ضمن أكثر من ينتج من موظفي الشركات، ويمكن الاعتماد عليهم، فضلاً على تمتعهم بمزايا التطور المهني والأقدمية، وما كان يدور من التوقعات، حول معظمهم، بالبقاء 15 عاماً أخرى في العمل.

لا يحظى خمسينيو العمر من الموظفين، في يومنا هذا، وعلى عكس ما سبق، بالأوضاع المرضية ذاتها. تتسم فرصهم للترقية بالمحدودية،

بالنظـر إلى زيـادة عددهم على مـا يمكن أن يرقوا إليـه من مناصب، فضـلاً على ما يعـتري معظمهم من ريبـة بشأن الأمـن الوظيفي، وقلة عـدد من يتلقون رواتـب تقاعدية مجزية. يبحث بعضـ منهم، بالفعل، في إمكانيـة التقاعـد المبكر، أو إيجاد وظيفة ثانيـة، أو ما هو أفضل من الوظائـف الأخرى، في حين يمكـن أن يمرض بعضهم الآخر، أو يتعرض للإصابـة -أو يغـادر للعناية بوالـده المسن- ولا يعود ثانيـة، وقد يشعر آخـرون بضرورة البقـاء لما هو مادي مـن الأسباب، بغض النظر عما يمكن أن يشعروا به من الإحباط والاستياء.

لنفرض تأزم الموقف في شركتك، وفقدانها العديد من أولئك الموظفين بمرور الوقت (وبقاء من لا يمكنهم إيجاد وظائف أفضل فحسب). سيمثل ذلـك مشكلـة، بطريقة جزئيـة، بالنظر إلى إمكانية مغـادرة العديد من عمال المصانع وموظفي الأقسام بالنتيجة. يحذر غلين إل. دالتون، المدير في شركـة «سيبسـون آند كو»، بذلك الصدد، قائـلاً: «تحظى العديد من الشـركات بمجموعات كبيرة ضمن هـذه الفئة، ويمكن أن يتأثروا برحيل زملائهـم، بحيـث يغادر أحدهـم ليلحق بـه الآخر، وتكتشـف، في نهاية المطـاف، مغادرة نصـف الكهربائيين قسـمَ الصيانة التابـع لشركتك». يضيـف مكآدمـز قائـلاً: إن المولودين ما بعـد الحرب العالميـة الثانية لا يتسمون بالكثرة فحسب، بل بالأهمية الكبيرة لمعظم الشركات. إن عمدوا للمغادرة، فستفقد معظم رأس المال الفكري في شركتك.

عمدت بعض الشركات، حتى الآن، إلى مواجهة المشكلة المتعلقة بتلك الفئة العمرية، ولكن لم يبـدأ سوى القليل من مختصي الموارد البشرية

في التفكير والبحث فيها، ولا تعد توصياتهم مختلفة بذلك الصدد. إن أردت استبقاء أولئك الموظفين والحفاظ على إنتاجيتهم، بحسب أولئك المختصين، فسيكون بمقدورك القيام بذلك - ولكنك ستضطر، على وجه الاحتمال، إلى إيجاد بيئة عمل تهمل الافتراضات التقليدية بشأن مواصفات العمل، ومدته، وأجره، ومزاياه، وما إلى ذلك من الأمور.

أطلق الحوار

تتجسد الخطوة الأولى في هذه العملية، بما لا يدعو للمفاجأة، في بدء التحدث إلى الموظفين المنتمين إلى تلك الفئة العمرية. يتحدث ريتشارد بايمنتل، الشريك في الشركة الاستشارية «ميلت رايت آند أسوشيتس»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين على الشركات أن ترتئي في تلك الفئة، على وجه التقريب، مجموعة للتنوع تمثل شريحة كبيرة من السكان، وتتغير الأمور فيما يخص أفرادها. من هم؟ ما حاجاتهم؟». يمكن لبدء الحوار، لا أكثر، أن يفسح المجال لاكتشاف ما هو مهم من المسائل. هل يفي التأمين الطبي في شركتك بمتطلبات تلك المجموعة؟ هل يفضلون الحصول على ما هو طويل الأمد من تأمينات الرعاية؟ يردف بايمنتل قائلاً: «لا يدور إسعاد أولئك حول منح العلاوات السنوية فحسب. يتعين على الشركات أن تكون مبدعة بذلك الصدد».

الحل: المرونة

تعد خطط المزايا المرنة، بطريقة تلقائية، إيجابية بذلك الصدد، ولكن مبدأ المرونة يشمل غير ذلك من المجالات: ساعات الدوام، على

سبيل المثال. تبدو الحياة أقصر لمن بلغ الخمسين ونيفاً، ولا يرغب العديد من الموظفين، في ذلك العمر، في العمل 40 ساعة في الأسبوع، إن لم نقل 60. بل يرغبون في العمل بدوام جزئي، ومشاركتهم في الأعباء، والعمل من منازلهم. ويهتمون بالعطلات، والإجازات غير مدفوعة الأجر، والإذن بالمغادرة للعمل في المشروعات المجتمعية، ويحبون الجداول المرنة. تتحدث مارثا إدواردز، مديرة الوسائط المتعددة في شركة «إيج وايف كوميونيكيشينز»، بذلك الصدد، قائلة: «يمكن أن تزداد شعبية «التقاعد التدريجي»، الذي يمكّن الموظفين من تقليص ساعات عملهم على مراحل».

المزيد من العمل الماتع

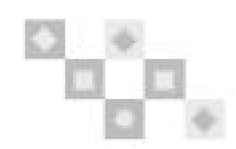
يرغب المولودون ما بعد الحرب العالمية الثانية، حين يكونون في العمل، كما تشير الدراسات، في الحصول على الاستقلالية، وقدر من الأهمية، وفرص تعلم ما هو جديد من الأشياء. لا يعني ذلك، بحسب عدد من المختصين، سوى إعادة صياغة الطريقة التي تنجز بها المهام. دع الموظفين يعملون بمفردهم. لقن أساسيات العمل، وساعد الموظفين على فهم الكيفية التي يسهم بها عملهم في تحسين أداء الشركة. امنحهم الفرصة لمواجهة ما هو جديد من التحديات والمهارات واكتسابها —ولكن لا تفترض أن الجميع سيتقن العمل من دون الحصول على المساعدة. يتحدث مارك فرانسيس، نائب المدير في شركة «إيج وايف»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين عليك أن تتخذ قراراً واعياً للاستثمار في

تدريب القوى العاملـة لتصبح أكثر نضجاً، وفي مجال التقنية على وجه الخصوص. يستحق ذلك، بكل الأحوال، ما ينفق من أجله».

عدل نظام التعويضات

اعتمـدت الشـركات تقليديـاً على خطـط الأجور الموحـدة للجميع. لربمـا تضطر، بحسـب دالتون، إلى الاستغناء عـن تلك الخطط أيضاً. يرغب صغار السـن من الموظفين في الحصول على المال، في حين يمكن أن يفضـل الأكبر سناً الإسهام بقدر أكبر في مدخرات تقاعدهم. يجدر بالعديـد مـن الشركات أن تبحـث في التغيير الآتي: رفـع نسب «الأجور المتغـيرة»، علـى نحو كبير، من 5% أو 10% مـن قيمة الأجر (من وجهة نظـر جـيري مكآدمـز) إلى 20% أو 30%، أو أكثر من ذلـك أيضاً. ما أهميـة «الأجر المتغير»؟ يجيب روجر هيرمـان، المدير التنفيذي لشركة «هيرمان غروب»، قائلاً: «يناسب مواقف المولودين ما بعد الحرب تماماً. يقولون بذلك الصدد: «نريـد الاستقلالية، نريد التحكم بمصيرنا. إن وكلتم إلينا ما يمكّننا من التحكم بمقدار المال الذي نجنيه، فستحظون باهتمامنا».

لا يسهل إيجاد ما يتسم بمرونة كبيرة من بيئات العمل، ولكن البديل عن ذلك -إن عمد خمسينيو العمر من موظفيك إلى المغادرة- يمكن أن يضر بشركتك بما يتعذر إصلاحه.



إدارة نقص العمال:
الجزء الثاني

إيجاد الجيدين من الموظفين

الصغار السن واستبقاؤهم

لا يمكن لأحد إيجاد ما يكفي من الموظفين الصغار السن هذه الأيام. لا يجدر بذلك أن يكون مفاجئاً: تتسم أسواق العمالة بالشح أينما كان، وتعد المجموعة العمرية التي تلي المجموعة السابقة الذكر، المدعوة «الجيل إكس»، صغيرة على نحو ملحوظ. انخفض عدد العمال، الذين تراوح أعمارهم بين 25 و34، بما يقارب نسبة 12% منذ العام 1990. وسيواصل انخفاضه عدداً من السنوات المقبلة.

ما الذي تفعله الشركات، من ثم، للتعامل مع تلك الندرة في العدد؟ يركز بعضها على إستراتيجيات جديدة للتوظيف والاستبقاء، في حين تعمل أخرى على أتمتة ما يوكل إلى الموظفين المبتدئين من الوظائف، أو تكليف جهات خارجية بأدائها. تعمد بعض الشركات، بدافع من

حاجتها الشديدة إلى العون، إلى توظيف من لم تكن تقبل به في السابق. يمكن أن تقدم تلك الخطوات العون، ولكن الفرصة تتوافر هنا، بحسب مستشارين في المجال، للقيام بما هو أكثر من استجابة موضعية. يعمد أبرع المديرين إلى حل مشكلاتهم، المتعلقة بالتوظيف، عبر اتباع ما هو شامل من المقاربات - إعادة صياغة مفاهيمهم، على نحو فعلي، لما يكوّن الوظيفة، وما يكوّن مكان العمل.

تأمل الخيارات الآتية؛ بغية تحديد التوليفة المناسبة من الإستراتيجيات لشركتك:

التوظيف

تدور المقاربة الجديدة للتوظيف، بطريقة جزئية، حول ما هو تكتيكي من المسائل. يأخذ المديرون، وموظفو الموارد البشرية، في البحث في مواقع التوظيف الإلكترونية، ويزيدون من الجهود المتعلقة بالبحث في الجامعات، فضلاً على دفع العلاوات لمن يرشدهم إلى موظفين جدد. يتحدث جون باركنغتون، المدير في مكتب شركة «واتسون وايت وورلدوايد» في سان فرانسيسكو، بذلك الصدد، قائلاً: «تعمد بعض الشركات، على نحو فعلي، إلى توظيف فرق كاملة لمجرد الفوز بالمواهب، بما يمكن أن يشمل 10 أشخاص، أو 15 شخصاً في المرة الواحدة».

يكمن وراء التكتيكات الجديدة، مع ذلك، ما هو مختلف من طرائق التفكير: تعمل الشركات، عوضاً من الاكتفاء بمقابلة المرشحين، على

تطويـر برامج توظيفية تلتمس جميع الشرائح، بما يماثل إستراتيجيات تسويق المنتجات. تطور تلـك الشركات «مقترحات للقيمة» بغية التمييز بـين الشركـة، كموظِّف، وبـين منافسيهـا، فضـلاً على تحليـل أسواق الموظفـين المحتملـين، بما يشمل تعيـين المجموعـات المستهدفة، وتوفير فرص التوظيف المتفـردة. (عمدت إحدى شـركات التأمين -كما أورد دايفيـد إسـ. فريدمـان في عـدد حديث مـن «فصلية مكينـزي»- إلى توظيـف معلمـي المدارس لتسويـق سياساتها مـدة العطلـة الصيفية، ليستقيل عدد منهم في كل عام، بالرغم من عودة معظمهم إلى التدريس في الخريف، ويصبحوا مندوبي مبيعات دائمين). تعمد الشركات، بغية الفوز بالموظفين المحتملين، إلى توفير حزم تعويضات معدلة، بما يشمل، في الكثير من الأحيان، علاوات التوقيع وخيارات الأسهم.

الاستبقاء

يمثل استبقاء الموظفين الجدد ما يتسم بالخصوصية من التحديات، حـين يتعلق الأمـر بالمنتمين إلى «الجيل إكسـ»، المعروفين بنزعتهم إلى الانتقـال بين الشـركات. عمدت الشـركات، من ثـم، إلى منح علاوات «للبقاء»، وخطط تحفيز مجزية، فضلاً على إضافة ما هو غير اعتيادي مـن المزايا، كما تفعل شركة «سي إي سي آي إنترناشيونال»، على سبيل المثـال، عبر منـح موظفيها تأمينـات على العربات والمنـازل، وخدمات قانونية مدفوعة الأجر، إضافة إلى التأمين الصحي.

عمـدت بعض الشركات، أخيراً، إلى إيجاد وظيفة مدير للاستبقاء، تُوكَل إليه مسؤولية القيام بكل ما هو ممكن للحد من مغادرة الموظفين.

يجدر التأكيد، بذلك الصدد، على نقطتين: الأولى، وضع الخطط المهنية القصيرة الأجل، التي توفر التنوع والتحدي للموظفين الصغار السن. والثانية، مساعدة المديرين، ممن يواجهون صعوبة في إقامة العلاقات، على تعلم كيفية الفوز بقلوب موظفيهم الجدد. لا يبقى من يكره مديره طويلاً، على الأرجح، بغض النظر عما يُمنح من مال.

الأتمتة والاستعانة بالخارج

يأخذ أمناء الصناديق في المصارف، وعمال محطات الوقود في «الانقراض» بطريقة تدريجية. وقد أعلنت شركة «مكدونالدز»، أخيراً، أنها تختبر أكشاكاً لتقديم الطلبات، تدار بواسطة الحاسوب. يؤتمت ما يوكل إلى الموظفين المبتدئين من الوظائف، بطريقة متزايدة، أو يتم تطويره عبر التقنية المتقدمة، فضلاً على تزايد مقدار العمل الذي يوكل إلى جهات خارجية. تعمد شركات البرمجيات، على سبيل المثال، من جراء عجزها عن إيجاد ما يكفي من المهندسين الأمريكيين الشباب، إلى الاستعانة بمبرمجين عبر البحار. يتحدث فريدمان، فيما يتعلق بمجال الرعاية الصحية، قائلاً:

توسيع مجمعات العمال المبتدئين

تقيم شركة «ماريوت كورب»، وعدد من الموظِّفين الآخرين، برامج تدريبية شاملة للموظفين المبتدئين. تعمد شركات أخرى إلى توظيف مستشارين، كريتشارد بايمنتل، العامل مع شركة «ميلت رايت آند أسوشيتس»، لتوجيه النصح إليها بشأن ما تفعله.

يتجسد أحد الأمــور الرئيسة للمديرين، بحســب بايمنتل، عوضاً مــن ذلــك، أن يتقنوا مهــارات التوجيه. ينصح بايمنتل بــأن يجلسوا مــع الموظفين الجدد، عنــد نهاية كل يوم، للتحــدث بشأن ما يواجهه الأخيرون من مشكلات ومخاوف.

يردف بايمنتل قائلاً: «لــن يستغرق ذلك المدير سوى بضع دقائق إضافية، وقد يتعذر بضيق الوقت، ولكن يجدر به التفكير بما سيخسره من وقت إن غادر الموظف الجديد الشركة».

«يــزوّد الموردون المستشفيات بأطقــم الجراحة المتكاملة؛ لتخليصها مــن عــبء تهيئتها، وتوفير الوقــت للعاملين في غــرف الجراحة، الذين يصعب إيجادهم».

لا تسهــم الاستعانة بالخارج على غــرار ما سبق، للوهلة الأولى، كما تبــدو الحــال عليــه، إلا في تأجيل مشكلــة التوظيــف، لا في حلها، ولكن الاستعانــة بالخارج توسع مجمعــات العمال المتوافريــن، فضلاً على ما يتســم بــه، من يــؤدون تلك الخدمات، مــن حرفية في عملهــم: حيث لا يؤدون المهمة بكفاءة أكــبر فحسب، بل يستميلون الموظفين المحتملين في مجالات معينة. يشير فريدمان، بذلك الصدد، إلى «سيرفيس ماستر»، شركــة التنظيف التي «تتبــع إستراتيجية تهــدف إلى توظيف العاملين، وتحويــل إخفاقاتهــم السابقــة إلى مجرد خطــوات، لا أكــثر، في مسار تقدمهم المهني».

إعادة تكوين مكان العمل

يمكن للتوظيف، إضافة إلى الاستبقاء وإعادة التنظيم، أن يوفر، في الكثير من الأحيان، حلولاً للأزمة المتعلقة بتوظيف العمال صغار السن. توجد، مع ذلك، طريقة أخرى لمقاربة المشكلة، بحسب بروس تولغان، المنتمي إلى «راينماكير ثينكينغ»، الشركة الاستشارية التي قابلت ما يقارب 10 آلاف موظف شاب مدة عدد من السنوات. يمثل المنتمون إلى «الجيل إكس» العمال الأحرار المثاليين، المتسمين بالمرونة والتجديد في مقاربتهم للعمل. لَم يصر معظم الموظّفين، من ثم، على منحهم ما هو تقليدي من الوظائف؟ يجيب تولغان قائلاً: «تسعى الشركات على الدوام إلى ملء الوظائف الشاغرة لديها، وإن اتسمت بالتقليدية فيما يتعلق بمدة العمل، ونطاقه، وموقعه، واستمراريته. يمثل ذلك، بكل الأحوال، ما هو محدود جداً من السبل لإنجاز العمل».

يتجسد الحل، في نظر تولغان، في الآتي: ارتأ الفرص، لا المشكلات، في المرونة التي تسم شخصية الموظفين الشباب في يومنا هذا، واعمل على الاستفادة منها. إن رغب أحدهم في العمل من الإثنين إلى الأربعاء، وركوب الأمواج بقية الأسبوع، فليكن له ذلك –أوجد السبيل لترتيب ذلك. إن رغب آخر في الحصول على إجازة، مدة ستة أشهر، للذهاب إلى الهند، فرتب لذلك على حد سواء. دعهم يغادروا «وكأنهم لم يغادروا»، وامنحهم ما يشجعهم على العودة. لا يجدر بك أن ترتئي الإشكالية، أو عدم الملائمة، في رغبة الموظفين الشباب في

الجداول المرنة، وترتيبات العمل من المنزل، و«الصفقات الاستشارية»، والإجـازات. إن تمكنـت شركتك مـن الخروج بطريقـة للاستفادة من مجمع المواهب هذا، فستتقدم على منافسيك لا محالة.

تستلزم إعادة صياغة بيئة العمل، بلا شك، وفق تلك الأسس، بحسب تولغـان، إعادة تقويم كل مـا يتعلق بها تقريبـاً - «التوظيف، والتوجيه، والتدريب، وإدارة الأداء، والمكافأة». اعمد، على سبيل المثال، عوضاً من إضاعـة عام كامل في تدريب الموظفين الجـدد، إلى إشراكهم في العمل علـى الفور، وتدريبهم بما يلـزم، لا أكثر، في حين تـزداد مسؤولياتهم. اعمـد إلى مكافأتهـم بما يدور حول دور الفـرد، لا مقدار راتبه، واربط مكافآتك بوضـوح بالأداء لا الأقدمية. (عمدت إحـدى شركات التقنية المتقدمـة إلى تكليـف فرق بمـا يعد مستقـلاً، على وجـه التقريب، من المشروعات، ومنح تلك الفرق نسبة من العائدات التي تولدها). سيتعين على كل قسم للموارد البشرية -وكل مدير عامل على وجه الاحتمال- أن يستبقي «مصرفـاً للمواهب» فيما يتعلق بالموظفـين العارفين بالشركة، القادرين على أداء ما هو جيد من العمل.

هل يعـد ذلك عسيراً؟ ربما. ولكن الأزمـة الديموغرافية المزدوجة، من حيث شح أسواق العمالة وتقلص مجمعات العمال الشباب، ستستمر مدة على الأرجح، ولا يمكن للشركات البقاء مكتوفة الأيدي حيالها.

استخلص القيمة القصوى من الموظفين

لا يكفـي أن تستبقي موظفيـك الموهوبين فحسب، بل يتعين عليك أن تستفيد مـن المعرفة، والأفكار، والمهارات المتميزة التي يرفدون بها بيئة العمـل في شركتـك. يشعر الموظفـون بالتقدير حين يـرون أن مواهبهم تستغل في الشركات التـي يعملون لديها. يسهم ذلك الشعور، بدوره، في زيادة التزام الموظفين بشركاتهم.

ستجـد، في هـذا القسـم، مقالات توضـح كيفيـة استخلاص ما هو قيـم من أفكار موظفيك. يمكن للفكر البسيطة، في الكثير من الأحيان، التـي تبدو غير مهمـة للوهلـة الأولى، أن تحدث فرقاً كبـيراً بمجملها، فيمـا يتعلـق بالناتج النهائـي لشركتك - لعجز الشـركات المنافسة عن تمييزهـا ومحاكاتهـا بسهولة. ستريك مقـالات إضافيـة كيفية تطوير نقـاط القوة لدى موظفيك، مع مساعدتهم على إصلاح نقاط ضعفهم، وكيفية الاستفادة من معرفة الموظفين الذين يمكن أن ينتقلوا، في نهاية المطاف، إلى أقسام أخرى من شركتك (أو إلى شركات أخرى).

استخلاص أفضل أفكار الموظفين مع آلان جي. روبينسون

يتحدث كل من آلان جي. روبينسون، ودين إم. شرويدر، الأستاذين في جامعتي ماساتشوسيتس آميرست وفالبيرايزو، على التوالي، قائلين: إن المقاربة المناسبة، لتوليد أفكار موظفيك، تسهم في تكوين ما هو إيجابي من الحلقات. يصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل حين يرون أن أفكارهم تستغل في الشركة، ويمنح المديرون الموظفين، حين يرون أثر أفكارهم، المزيد من الصلاحيات - التي تؤدي إلى المزيد والأفضل من الأفكار.

كيف يمكن لك الخروج بمثل ذلك الموقف المربح للجميع؟ تعلم تقدير القيمة في الأفكار البسيطة، كما يقول روبينسون، واستبعد أياً من المعتقدات حول الحاجة إلى المحفزات المادية.

ما مشكلة المقاربة التقليدية فيما يتعلق بتوليد الأفكار؟

تجسدت وجهة النظر السائدة لدى معظم الشركات، منذ أن جادل فريدريك تايلور على هذه الفكرة، في أن وظيفة الإدارة تتمثل

بالتفكـير، ووظيفة العامل بالتنفيذ. يملك العمال المباشرون، مع ذلك، في الحقيقـة، معرفـة تفاصيل المنتجـات، والخدمـات، والعمليات، بما يفـوق المديرين، فضلاً على وجودهم في موقع أفضل لتحديد المشكلات وتعيين الفرص.

ما بعضُ سمات نظم الأفكار الفاعلة؟

تُشجَّع الأفكار بقوة من المناحي كافة. يتسم تقديم الأفكار بالسهولة، وتقويم الاقتراحات بالسرعـة والفاعلية. يؤدي إيكال صنع القرار على العمـال المباشريـن، فيما يتعلق بأكبر عدد ممكن مـن الأفكار، إلى ما هو أفضل مـن القرارات، وأسرع من التنفيذ، وأقل كلفة من العمليات، فضلاً على ما يوفره من وقت المديرين.

لمَ التأكيد على الأفكار البسيطة؟

يبحـث قـادة الأعمال، علـى الدوام، عمـا يحقـق الاختراقات من الأفـكار - التي تكفل لهم التقـدم في المنافسة «بضربـة واحدة». يمثل ذلك السبب في تركيز ما يطبقونه من الأنظمة والسياسات على الأفكار الكبيرة فحسب.

لا يدرك الكثير من المديرين ما يمثله ذلك من قيد كبير. لا يمكنك التفـوق، فيمـا يتعلـق بالعديد من الجوانـب المهمة في مجـال الأعمال كخدمـة الزبائـن، والاستجابة، والنوعيـة، وإدارة النفقات- ما لم تؤدَّ الأمور البسيطة على النحو الصحيح.

اقترح موظف مسؤول عن الخدمات، في منتجع «غرايبفاين كانيون رانش» في جنوب غرب أريزونا، مدة اجتماع لعرض الأفكار، توفير بطاقات خاصة من الورق تحتوي على فراغات؛ لتمكين النزلاء من كتابة معلومات التواصل الخاصة بهم. كان النزلاء يستخدمون أوراقاً كاملة تزودهم بها إدارة المنتجع؛ لتبادل الأسماء والعناوين مع النزلاء الآخرين. لم يكن ذلك ملائماً للنزلاء، أو اقتصادياً للمنتجع، على حد سواء.

لم يكن لتلك الفكرة أثر مباشر فيما يتعلق بأداء المنتجع، أو إرضاء النزلاء، ولكن يمكن للأفكار البسيطة، مجتمعة، أن تشير بوضوح إلى الاستجابة العالية للمنتجع، فيما يتعلق بتحسين الخدمات.

تظل الأفكار البسيطة مميزة لأصحابها، إضافة إلى ذلك، على عكس الأفكار الكبيرة، التي يمكن للمنافسين تمييزها بوضوح، والرد عليها أو محاكاتها، في الكثير من الأحيان، بسهولة نسبية. يمكن للأفكار البسيطة، في نهاية المطاف -بسبب افتقار المنافسين إلى السبل الطبيعية لاكتشافها- أن تصب في خانة المزايا التنافسية الكبيرة لشركتك.

كيف يجدر بالشركات توجيه عملية توليد الأفكار؟

يجدر بإستراتيجية الشركات أن تساعدها على تحديد المكان الذي تركز فيه بحثها عن الأفكار. تتمثل آلية التوجيه الرئيسة، بذلك الصدد، بتعيين الدوافع الرئيسة للأداء، ثم التماس الأفكار المتعلقة بتلك الدوافع.

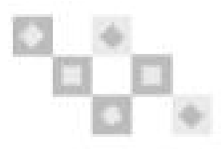
هل يتعين على الشركات مكافأة الأفكار؛ لضمان تدفق الكثير منها؟

ليس بالقدر الذي تعتقده. تحصل الشركة اليابانية «إديميتسو» على أكثر من مئة فكرة في العام، لكل موظف، دون منح أي من العلاوات. تبين، إضافة إلى ذلك، أن العديد مما يبدو مناسباً من خطط المكافآت -التي تمنح، على سبيل المثال، نسبة من المدخرات أو الأرباح الناتجة عن كل فكرة- تأتي بما هو معاكس من النتائج، عبر إضافة كمية هائلة من العمل غير المجدي، وتقويض الثقة والعمل الجماعي.

يملك معظم الموظفين العديد من الأفكار، ويسعدون برؤيتها تتحقق، فضلاً على شعورهم بالفخار للمشاركة في نجاح الشركة. يتجسد أكثر السبل فاعلية لتقدير الأفكار، من ثم، في تنفيذها سريعاً، وتكريم أصحابها من الموظفين.

إن أردت تقديم المكافآت المادية، فأسندها إلى ما يتسم بالوضوح من المعايير، وامنحها للموظفين كافة، بما يتسم بالعدالة والشمولية.

تربط شركة «كايسي فاين فورنيتشور»، على سبيل المثال، بين علاوات الموظفين الفصلية المجزية، وبين التحسن في الأداء، بما يشمل، على سبيل المثال، تقليص مرتجعات الزبائن.



تطوير نقاط القوة، أو إصلاح نقاط الضعف

أيهما أكثر فاعلية؟

ميليسا رافوني

يكتب كل من ماركوس بكينغهام، ودونالد أو. كليفتون، في كتابهما الرائج «اكتشف نقاط قوتك الآن»، قائلين: «لن تتفوق إلا عبر تطوير نقاط قوتك بالقدر الأكبر، لا عبر إصلاح نقاط ضعفك». يؤكد الرجلان هامشية ما ينتج عن محاولة إصلاح نقاط الضعف المتأصلة في الكثير من الأحيان. لا حاجة لك، إضافة إلى ذلك، إلى امتلاك نقاط القوة في كل من الجوانب المتعلقة بوظيفتك كي تبز الآخرين. من الأفضل للمديرين كثيراً، وفق ذلك المعنى، أن يستغلوا نقاط القوة لدى موظفيهم المباشرين بالقدر الأكبر، ويلتفوا على نقاط ضعفهم.

يرتئي من استشارتهم «هارفارد مانجمنت أبديت» من الخبراء - بالقدر ذاته من الأهمية الذي يسم مجادلة بكينغهام وكليفتون- الكثير من التبسيط في تلك المجادلة. من الطبيعي، كما تبدو الحال عليه، أن

تـكِل مسؤوليات العمل بمـا يمكنك من الاستفادة مـن نقاط القوة لدى موظفيـك، ولكن لن يكون بمقدورك احتمال الكلفة الناتجة عن التركيز على تلك النقاط فحسب.

«يعد الحافز لدى الموظف، في العديد من الأحيان، أكثر أهمية في تحديد أدائه مما يتمتع به من كفاءة».

يستلزم التوثق من تلبية احتياجات شركتك، في الكثير من الأحيان، أن تسأل الموظفين معالجةَ مكامن الضعف لديهم. يتحدث الدكتور ريتشارد بوياتزيس، رئيس قسـم السلـوك التنظيمي في كلية ويذرهيـد للإدارة، التابعـة لجامعة «كايس ويسترن ريزيرف»، وشريك كل من دانيال غولمان وآني مـكاي في تأليف كتـاب «القيادة الرئيسـة»، بالإضافة إلى ما سبق، قائـلاً: «يعـد الفرض الرئيس، بشـأن عدم تطور الموظفـين، مهيناً لأبعد الحـدود. تظهـر أبحاثنا، مرة بعـد أخرى، أن بمقـدور الموظفين التغير، وأنهـم يتغـيرون بالفعل. ينتج التغير الدائم عـن الموازنة في التركيز على نقاط القوة والضعف – وإبقاء ذلك التوازن قائماً. إن لم تعمد إلى تطوير الموظفين، فسيشعرون بالملل من وظائفهم، في نهاية المطاف، ويغادرون».

لا يـزال توظيف أفضـل المواهب عسيراً جداً، بالرغـم من اضطرار الشـركات إلى الاستغناء عن العديد مـن أصحاب تلك المواهب في العام المنصرم. إن لم ينجح المديرون في إيجادهم، فسيتعين عليهم أن يمتلكوا القـدرة على تطوير الموظفين العاملين لديهم، بما يجعل متوسطي الأداء منهـم الأفضل بالمقاييس كافة. ابدأ، بغية القيام بذلك، بتعيين المهارات

الضرورية لنجاح وحدتك –بغض النظر هل تمثل نقاط ضعف أم قوة لدى موظفيك المباشرين. كن إستراتيجياً فيما تختار التركيز عليه من نقاط الضعف، معدلاً مقاربتك لتناسب مصادر التحفيز الخاصة لكل من الموظفين، ولا تعالج نقاط الضعف بطريقة مجتزأة. لا تعالجُ نقاط الضعف نفسها، ما إن تُكتشف، بطريقة سحرية. يتعين عليك، كمدير، أن تشارك الموظف للمساعدة على إحداث التغيير المطلوب.

مقاربة إستراتيجية لمعالجة نقاط الضعف

لكل منا مواطن ضعفه وخلله، التي يستعصي بعضها على الإصلاح، كما يبدو، على مر العقود. يتحدث سال لانوتو، المدير التنفيذي لشركة «جاي جاي وايلد»، مزودة حلول تقنية المعلومات، بالرغم من إقراره بعدم وجود صيغة بسيطة لتحديد الوقت اللازم لمساعدة الموظفين على إصلاح نقاط ضعفهم، قائلاً: إن المسألة الرئيسة تدور حول «التركيز على ما يهم من تلك النقاط».

لا تحاول معالجة الكثير من نقاط الضعف في الوقت ذاته. ابدأ بما يعيق منها الموظف عن تلبية الحد الأدنى من معايير الأداء في المهام الرئيسة. انتقل فيما بعد، حين تنتهي من تلك النقاط، إلى معالجة نقاط الضعف التي تعيق الموظف عن التقدم في وظيفته.

يمكن «لتحليل نقطة التحول» أن يفيد كثيراً في هذا السياق. شجع الموظف، عوضاً من دفعه إلى معالجة أبرز نقاط ضعفه، على تطوير المهارات التي تعد –بالرغم من عدم تحولها إلى نقاط قوة بعد– قريبة

مـن «المستـوى الذي يسهم فيـه التحسن البسيط نسبيـاً، أو إتقان تلك المهارات، في جعل أدائه رائعاً»؛ بحسب ما يقول بوياتزيس.

تـدلّ بعض الحالات، مع ذلك، على أن الجهـد المطلوب لسد «فجوة أداء» الموظـف، فيمـا يتعلق بالمهـارات الضرورية، لا يستحـق الوقت أو الثمـن المبذولـين من أجلـه. يتحدث لانوتو، علـى سبيل المثـال، قائلاً: «لقينا العديد من الصعوبات في تحويل المهندسين إلى موظفي مبيعات، والعكس صحيح. يتعين التمييز بين منح المعلومات التي تساعد الموظفين علـى تطوير نقاط قوتهم بطريقة أفضـل، وبين مطالبتهم بتخطي ما لا يقـدرون عليه من الحدود». تسهم المقاربـات الإستراتيجية حيال نقاط الضعـف بالكثـير من الفائدة، في هذا السياق، لمـا تقدمه من عون على تحديد الوقت المناسب للالتفاف على تلك النقاط.

إن بقيت نقاط الضعف لـدى الموظف، ورفعت نقاط قوته، مع ذلك، من أسهمه في الشركة، فحاول أن تشاركه للمساعدة على إحداث التغيير المنشـود، أو إعادة تكوين وظيفته لإيجاد مـا هو أكبر من الانسجام بين مسؤولياتـه واهتماماتـه في الحيـاة. يتحـدث نيك غايـد، مدير شركة «إيديوكاتورز بابليشينـغ سيرفيس»، بذلك الصدد، قائلاً: «من الأسهل أن تتأمل الأشياء كافة التي ينبغي القيام بها، وتتسم بالمرونة، فيما بعد، في الكيفية التي توفق بها بين الموظفين والمواقع التي يشغلونها».

تذكـر -حـين تعيد تكويـن الوظائف التـي تستغل نقـاط القوة لدى الموظفـين، أو تناسب احتياجاتهـم بقدر أكـبر- أن احتياجات الشركة تأتـي أولاً. يتحدث تيموثي باتلر، العالم النفسي، ومدير برامج التطوير

المهني في كلية هارفارد للأعمال، والمشارك في تأليف كتاب «العادات الاثنتي عشرة السيئة التي تعيق الموظفين الجيدين»، قائلاً: «يعد القيام بذلك ضرورياً، بطريقة نموذجية، ولكن لا إلى المرحلة التي لا تفيد الشركة. يضيف بوياتزيس قائلاً: «يغيب الانسجام على نحو كبير، على وجه الاحتمال، بين ما يود الموظف عمله، وما تحتاج الشركة إلى إنجازه. ينجح التوفيق بين الموظفين والوظائف، في ذلك السياق، على المدى القصير، لا الطويل؛ لأنه لا يساعد على تطوير الموظفين —أو أفضل القادة منهم، على أقل تقدير.

تعديل تدخلاتك على الصعيد الإداري

يتعين عليك –بالرغم من تأصل الرغبة لدى المديرين في معاملة الموظفين بعدالة– حين يتعلق الأمر بتحفيز الموظفين لمعالجة نقاط الضعف، أو تطوير نقاط القوة بأكبر قدر ممكن، أن تصيغ مقاربتك لتناسب الشخصية التي تتعامل معها. يجدر بهذا النوع من التعديل، على حد سواء، أن يتسم بالعدالة. تتحدث الدكتورة كاثرين فيتزجيرالد، العالمة النفسية، والمدربة الإدارية، والمشاركة في تحرير كتاب «التدريب الإداري: ممارسات ووجهات نظر»، بذلك الصدد، قائلة: «لا يدرك المديرون، في العديد من الأحيان، عدم وجود مشكلة في تعديل توقعات الأداء لتحفيز الموظفين المختلفين. إن سألت الوالدين، من جهة أخرى، عن كيفية تعاملهم مع أطفالهم، فسيدركون سريعاً الحاجة إلى تعديل مقاربتهم لتناسب كلاً من أطفالهم». تنصح هولي ويكس، المستشارة فيما يتعلق بالتواصل، قائلة: «حاول، من ثم، أن تلتمس مصادر التحفيز

الرئيسة لكل مـن الموظفين –ولا تفترض أن ما يحفزك يمكن أن يحفز موظفيـك المباشريـن علـى حد سـواء». يتعين عليـك كذلـك أن تأخذ التوقيـت والسياق بالحسبان، في حين تعدل مقاربتـك لتناسب كلاً من الموظفـين. يتحدث بوياتزيس، بذلك الصـدد، قائلاً: «يمكن للتغيير في الحياة أو العمل، على سبيل المثال، أن يؤثر بقوة في الحوافز».

يـردف الرجـل قائـلاً: «يمكـن للموظفين القيـام بوثبـات عملاقة، والتحسـن على نحو مؤثر في أي من الأعمـار. يمكنهم التغير بسهولة، في الأربعينيات والخمسينيات، بما يعادل العشرينيات من العمر، ولا يعجزون عـن القيام بذلك، بطريقة نموذ جيـة، إلا لعدم رغبتهم فيه – تمثل تلك، من ثم، مسألة متعلقة بالتحفيز، لا بما هو مستحيل من الأمور».

يمكـن للمفهوم المتعلق بنقـاط القوة، برمته، أن يكـون مضللاً: يعد الحافـز لـدى الموظف، في العديد مـن الأحيان، أكـثر أهمية في تحديد أدائـه ممـا يتمتع به مـن كفاءة. توضـح فيتزجيرالد، بذلـك الصدد، قائلـة: «يتمتع بعض الموظفين بما لا يلهمهـم من نقاط القوة». لن تتسم مهـارة الموظف في الرياضيات، على سبيل المثـال، بالكثير من الفائدة، إن وجدهـا مملـة على نحو فعلـي. يتعين عليك القيام بمـا هو أكثر من مساعـدة الموظفين على اكتشاف مواهبهـم الطبيعية: مساعدتهم على إدراك مـا يحفزهم بالقدر الأكبر بشأن العمل. تنصح فيتزجيرالد بأن تطرح الأسئلة الآتية على كل من موظفيك المباشرين: ما تحب أن تفعل؟ ما يثير اهتمامك؟ ما يثير قلقك بالقدر الأكبر؟ ما يثير توترك؟

لا تتسم مصادر تحفيز الموظفين بالوضوح على الدوام. يتعين عليك، في بعض الأحيان، أن تقوم ببعض «التنقيب» لاكتشافها. يتحدث باتلر، بذلك الصدد، قائلاً: «يتمثل الخطأ الكبير، الذي يرتكبه العديد من المديرين، بافتراضهم أن الموظفين يعلمون ما يريدون حقيقة، وأن المسألة تدور حول التفاوض لا أكثر. تتجسد القضية، بالقدر الأكبر، في عدم معرفتهم بما يحفزهم، أو افتقارهم إلى القدرة على توضيحه. تعد مساعدة الموظفين على التفكير فيما يثير حماستهم، وما يدفعهم به ذلك إلى التقدم، إيجابية جداً على صعيد العمل. اكتشفنا، عبر أبحاثنا، أن أهم ما يؤثر في إرضاء الموظفين يتجسد في الدرجة التي تتمثل بها اهتماماتهم الرئيسة في عملهم».

يتابع باتلر قائلاً: «تصب الطبيعة البشرية، لحسن الحظ، في مصلحتنا. يرغب الموظفون، فيما يمثل قاعدة عامة، في الشعور بأنهم يتقدمون، وأنهم لا يهمَلون، وهو ما يتطلب، في الكثير من الأحيان، التطوير في مجالات معينة». يتحدث بوياتزيس، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين عليك بالطبع، في الكثير من الأحيان، أن تبالغ في تأكيد نقاط القوة لما يُواجَهُ به الموظفون كثيراً بشأن نقاط ضعفهم، ولكن الاختبار الرئيس يتجسد في تحفيزك الموظف على إصلاح ما لا يُقدره من نقاط الضعف».

تتحدث ويكس قائلة: «يتجاهل الموظفون ما لا يقدرونه. يصعب تحفيز الشخص على تطوير ما لا يقدره من نقاط القوة - ولكم أن تتخيلوا كم يفوق ذلك صعوبة دفعه إلى إصلاح ما لا يقدره من نقاط الضعف». تفرض احتياجات الشركة، مع ذلك، في بعض الأحيان، أن تقوم بذلك تحديداً.

كيف يمكنك البدء بذلك؟ أكد للموظف الأهمية الإستراتيجية الكامنة في إصلاح نقطة ضعف معينة. أعلمه بكلفة الاستمرار في تجاهلها، مع التقليل من وطأة إصلاحها ما أمكنك. تتحدث فيتزجيرالد، بذلك الصدد، قائلة: «يقدم كل ما تفعله العون، إن أسهم في جعل العمل على نقاط الضعف أقل رتابة. إن عانى أحد موظفيك، على سبيل المثال، مشكلة في إدارة الوقت، وكنت تعلم أنه يهتم بالتقنية، فحاول إيجاد ما يتعلق بإدارة الوقت من الأدوات، التي يمكن أن يأسر استخدامها اهتمامه».

يتحدث باتلر قائلاً: «يتمثل ما لا يجدر أن تقوم به بترك الأمر برمته للموظفين، دون تقديم العون بذلك الصدد - لا يتعلم معظمنا بالقدر الأكبر بتلك الطريقة.

قراءات إضافية

Now, Discover Your Strengths by Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, Ph.D. (2001, Free Press).

Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, Harvard Business School Press).

The 12 Bad Habits That Hold Good People Back: Overcoming the Behavior Patterns That Keep You from Getting Ahead by James Waldroop, Ph.D., and Timothy Butler, Ph.D. (2000, Currency).

هل يأخذ أفضل موظفيك معرفتهم معهم حين يغادرون؟

دايفيد بوث، ودايفيد واي. سميث

يتوقع المديرون، في الكثير من الأحيان، رحيل أهم موظفيهم بين عشية وضحاها. يعمل القليل من القادة، مع ذلك، على حماية شركاتهم، بما يكفي، من اليوم الذي يغادرها فيه موظفون مهمون إلى الأبد. ويمكن أن يأتي ذلك اليوم، مع إمكانية استعادة الاقتصاد عافيته، بأقرب مما يمكن للعديد من الشركات أن تقر به. بدأت الشركات، بالنتيجة -مع تقدم القوى العاملة في السن، وازدياد عدد العمال المغادرين من مختلف الأعمار- بالتنبه على نحو أكبر للخسارة المتواصلة، التي لا يمكن تعويضها، فيما يتعلق بالمعارف، والخبرات، التي تمثل على الدوام عاملاً رئيساً للربح والمنافسة.

ستستمر تلك الخسارة، بالتأكيد، ما لم تبادر الشركات إلى تنفيذ خطط عمل إستراتيجية لاستبقاء ما يجسده عمالها من معارف مهمة وتطويرها. يجدر بتلك الخطط أن تلتمس الغايات الآتية:

- مساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة، ونشر ما يملكونه -وزملاؤهم- منها.
- تشجيع التعاون عبر الزمان والمكان.

- تقـديم الدعم المطلوب، على صعيد التعلـم والأداء، للعمل بأكبر قدر من الفاعلية.
- تطبيـق القواعـد المؤديـة إلى مـا هو فاعـل من التطويـر المهني والتخطيط للتعاقب الوظيفي.

يمثل نقص المعرفة -وتأثير ذلك في إنتاجية القوى العاملة وأداءها- شبكـة معقدة مـن المشكلات، لا يمكن معالجتها عـبر ما هو منفرد من الحلول. يتعين على الشركات، عوضاً من ذلك، أن تفكر في مجموعة من الإستراتيجيـات، والأساليب، والتقنيات. ويجدر بالشركات التي تلتمس مثل تلك المقاربة أن تتبع الخطوات الآتية:

تعيين ما يفتقد بالقدر الأكبر من المعرفة، وتأسيسها

يجـدر بالشـركات البـدء عبر تعيين مـا تفتقده بالقـدر الأكبر من المعرفـة والخـبرات. يستلزم ذلـك، بطريقة جزئيـة، تأسيس عمليات لإدارة الأداء والتطوير المهني، بما يشمل تعيين الموظفين الذين يمتلكون أكثر المعارف أهمية في نظر الشركة.

كتب كل من دايفيد دبليو. دي لونغ وتوماس أو. مان، على سبيل المثال، في مقالتهما «كبح هجرة العقول»، المنشورة في «آوت لوك جورنال»، التابعة لشركـة «أكسنتشر» (في كانون الثاني/ ينايـر 2003)، قائلين: «عمدت شركـة «دلتا إيرلاينـز»، حين انخفضت حركة الطـيران بطريقة مؤثرة عقب 11 أيلول/ سبتمبر، إلى تقليص قوتها العاملة للبقاء في المنافسة. تبقّى للشركة، من ثم -حين قبل 11 ألفاً من موظفيها التقاعد المبكر أو

التعويض مع المغادرة- أقل من شهرين لتعيين من لا يحظون ببديلين مدربين من الموظفين، واكتساب معارفهم قبل أن يغادروا. عمل المديرون مع فريق الخدمات التعليمية في الشركة لتعيين قدامى الموظفين، من بين الأحد عشر ألفاً، الذين يمكن أن تسبب مغادرتهم «خسارة كبيرة على صعيد العمل»، لتبادر الشركة إلى مقابلتهم بشأن أدوارهم فيها. تمكنت شركة دلتا، بتلك الطريقة، من اكتساب ما أمكنها من المعارف المهمة، في وقت قصير جداً».

وضع برامج أكثر تركيزاً للتطوير المهني والتخطيط للتعاقب الوظيفي

تزيد برامج التطوير المهني من المعارف التي يحتاجها الموظفون للتهيؤ للأدوار المستقبلية. أدركت شركة «وايث»، على سبيل المثال، عقب تزايد الاكتشافات أخيراً فيما يتعلق بالأدوية، أن قادة فريقها للدراسات السريرية، البالغ عددهم 150، باتوا يمثلون قوة عمل مهمة جداً، من بين موظفيها الستة آلاف، في مجال البحث والتطوير.

عمدت الشركة من ثم، بغية استبقاء أولئك المديرين المهمين وتطويرهم، إلى تطوير برنامج متفرد للتعاقب الوظيفي، حدد مجموعة من المهارات المهمة، والكفاءات الضرورية، لكل من المستويات المهنية. عمل البرنامج على تقويم كل من قادة فريق الدراسات السريرية، فيما يتعلق بتلك المهارات، ووضع خطط تطوير فردية لمقاربة الفرص المتعلقة بالتقدم والنمو. عملت الشركة، إضافة إلى ذلك، على إيجاد أدوات؛ لزيادة معارف قادة فريق الدراسات السريرية، وتأسيس منتديات للتعاون بغية تشجيع التعليم المتواصل، وتبادل أفضل الخبرات.

«لا تخسر المعارف المهمة
التي يجسدها عمالك».

انضـم قادة فريق الدراسات السريريـة، إضافة إلى ذلك -لضمان الاستمـرار في نمو خبرات الشركة على صعيـد إدارة التجارب- إلى ما يدعـى فرق القدرة، حيث يقاربون المسائل المتعلقة بالتغيير، على صعيد العمليـات، والحاجـات التدريبية، فضلاً علـى انضمامهم إلى منظومة حديثة مركزية، تعنى، على وجه الخصوص، بإدارة التجارب.

مواجهة «هجرة العقول»

تمثـل خسـارة المعرفـة في الشـركات مشكلـة شاملـة، تتعلـق بدورة التوظيف برمتها: المقابلة، التوظيـف، الأداء، الاستبقاء، التقاعد. لربما تشعـر الشركات بالإغراء المتمثل بتنفيذ عـدد من الحلول المجتزأة، التي يمثل معظمها، بالرغم من القيمة المتضمنة في بعضها -كبرامج التوجيه، وقواعد بيانات المعرفة، واستخدام المتقاعدين كمتعهدين- حلولاً سريعة لا أكثر، في حين تتطلب المشكلات الشاملة حلولاً شاملة متكاملة.

يجدر بالشركات تنفيذ الخطوات الآتية؛ لضمان استبقاء الخبرات المطلوبة للبقاء في المنافسة:

- التخطيط فيما يتعلق بالقوى العاملة، والتصميم على صعيد الشركة، بمـا يضمـن ملاءمة القواعـد والعمليـات؛ لدعم التطـور المهني، وتعيين أكثر الموظفين حيوية، والتخطيط للتعاقب الوظيفي.

- دعم القوى العاملة، وتشجيع التعاون فيما بينها، عبر استخدام الحلول المتعلقة بإدارة موارد الشركة.
- وضع الخطط التعليمية وتطبيقها، التي تركز على التعليم في الأماكن والأوقات كافة، والحلول الفاعلة المستمدة من حلول محاكاة الأداء الحالية.

تأسيس مجموعات معرفية

تقترن المعرفة، في العديد من الشركات، «بالخبراء» على وجه التحديد، الذين يأخذون معرفتهم معهم حين يغادرون. يمكن لأدوات التعاون المناسبة أن تحظى بمعارف المختصين وآرائهم السديدة، وتساعد في تأسيس المجموعات حولهم، لتكتسب مهاراتهم وتتحول إلى مجموعات معرفية. «تمثل خسارة المعرفة في الشركات مشكلة شاملة، تتعلق بدورة التوظيف برمتها»

إحدى الطرق الأكثر مباشرة للقيام بذلك في حفظ المراسلات الفورية بين خبراء الشركة البارزين وأرشفتها. تضيع تلك المراسلات، المفيدة في العديد من الأحيان، على وجه العموم، ما إن تختف من شاشات الحاسوب. تكفل الأدوات الحديثة، بكل الأحوال، التقاط تلك المراسلات، واسترجاعها عند الضرورة، لتضمن، من ثم، بقاء المعلومات، المتناقلة بين الخبراء، في الشركة.

تبنّي تقنيات تعليم إلكتروني أكثر تقدماً، كمحاكاة الأداء على وجه الخصوص

يحدث التعليم الإلكتروني ثورة حقيقية فيما يتعلق بتدريب القوى العاملة، ويسمح -عبر تحرير الشركات من الفكرة المقيدة المتمثلة بأن التعليم يتم حين تلقن المعلومات «على نحو رسمي» في قاعات الدراسة، لا أكثر- بالتلقين المتواصل للمعلومات القيمة، وطلب العلم في كل مكان وزمان.

أثبتت محاكاة الأداء، على وجه الخصوص، فاعليتها الكبيرة كتقنية للتعليم. ويسهم إنجاز المهام بما يحاكي البيئات الحقيقية -مع الآراء والمعالجات المستندة إلى القواعد- في توفير الأفكار، والتقويم، والتدريب. وتشمل المواد التعليمية تجارب الخبراء وآراءهم، ومراجع محددة، وممارسات فضلى، وأنشطة متنوعة، يعمل المتعلمون على تطبيقها؛ بغية إنجاز مهامهم بنجاح. تتوافر المواد كافة للمتعلمين ما إن يبدؤوا التعلم - وفق مبدأ التجربة حتى الإتقان.

عمدت القوى العاملة الدولية في شركة «سيمنز»، على سبيل المثال؛ بغية زيادة الربحية وسرعة الاستجابة للتغيير، إلى تعلم التحدث بلغة مالية موحدة. طبقت الشركة تجربة محاكاة، مدة 48 ساعة، على 10 آلاف من العاملين في مجال المال والأعمال. تمكن الأخيرون، باستخدام توليفة من التقنية والأنشطة الجماعية، من محاكاة التحدي المتمثل بتطوير شركة أحادية المنتج، تركز على السوق المحلي، إلى شركة صناعية عالمية، تواجه مسائل تجارية معقدة. مكنت التمارين المشاركين من ممارسة أدوار المحللين والمديرين الماليين، والمشرفين على المشروعات. عمل المشاركون ضمن فرق، في اجتماعات مراجعة الأعمال، لإكمال «دراسة للحالة»، معتمدين على ما اكتسبوه من خبرات في أنشطة المحاكاة السابقة. تمثلت النتيجة بخروج الموظفين، من تجربة المحاكاة، بفهم أعمق للحاجة الملحة إلى لغة موحدة، وإلمام أكبر بتلك اللغة.

المسهمون

- **بول ميكلمان**: محرر دورية «هارفارد مانجمنت أبديت».
- **كاساندرا إي. فرانغوس**: قائدة للموارد البشرية في شركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف».
- **إدوارد بريويت**: أحد المسهمين في دورية «هارفارد مانجمنت أبديت».
- **لورين غاري**: محرر النشرات الإخبارية في مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- **آنجيليا هيرين**: محررة مجموعة النشرات الإخبارية والمؤتمرات في مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- **مارثا كرومر**: كاتبة في مجالي الأعمال والتسويق، تعيش في كامبردج، ماساتشوسيتس.
- **آلان راندولف**: مستشار وأستاذ للأعمال في جامعة بالتيمور. شارك (مع كين بلانشار، وجون بي. كارلوس) في تأليف كتابي «التمكين يستغرق أكثر من دقيقة»، و«المفاتيح الثلاثة للتمكين».
- **ماري غيندرون**: إحدى المسهمات في دورية «هارفارد مانجمنت أبديت».
- **كرستين بي. دونايو**: إحدى المسهمات في دورية «هارفارد مانجمنت أبديت».
- **آلان جي. روبينسون**: مشارك في تأليف كتاب «آيدياز آر فري».
- **ميليسا رافوني**: مختصة بتطوير الشركات والتدريب الإداري، ومحاضرة في كلية سلون للإدارة، التابعة لمعهد ماساتشوسيتس للتقنية.
- **دايفيد بوث**: شريك في شركة «هيلث آند ساينسيز» التابعة لشركة «أكسنتشر».
- **دايفيد واي. سميث**: شريك في شركة «أكسنتشر ليرنينغ».

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أولمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X
Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit**	4368
Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring**	435X
Harvard Business Essentials: **Crisis Management**	4376
Harvard Business Essentials: **Time Management**	6336
Harvard Business Essentials: **Power, Influence, and Persuasion**	631X
Harvard Business Essentials: **Strategy**	6328

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360
The Results-Driven Manager: **Motivating People for Improved Performance**	7790
The Results-Driven Manager: **Becoming an Effective Leader**	7804
The Results-Driven Manager: **Managing Change to Reduce Resistance**	7812
The Results-Driven Manager: **Hiring Smart for Competitive Advantage**	9726
The Results-Driven Manager: **Retaining Your Best People**	9734
The Results-Driven Manager: **Business Etiquette for the New Workplace**	9742

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X

